



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH KOMUNIKAČNÍHO MIXU VYBRANÉHO PODNIKU

PROPOSAL OF COMMUNICATION MIX OF THE SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Aneta Růžičková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Aneta Růžičková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh komunikačního mixu vybraného podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současná situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy (podle potřeby)

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout na základě vypracovaných analýz kvalitní a realizovatelný komunikační mix vybraného podniku. Naplnění tohoto cíle by mělo vést ke zvýšení spokojenosti stávajících zákazníků, zvýšení povědomí o podniku, oslovení a získání nových zákazníků a s tím spojený vyšší zisk.

Základní literární prameny:

BOUČKOVÁ, Jana, 2011. Základy marketingu. 4. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1760-5.
FORET, Miroslav, 2010. Marketing pro začátečníky. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3234-0.
KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, c2004. Marketing: strategie a trendy. 2. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0513-3.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3622-8.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5037-8.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá návrhem komunikačního mixu pro vybraný podnik. Diplomová práce se skládá ze tří hlavních částí a to z teoretické, analytické a návrhové. V první části práce se zaměřuji na vysvětlení základních pojmů, které jsou důležité pro lepší pochopení dané problematiky. Následuje analytická část, která se zabývá charakteristikou vybraného podniku, jeho vnitřní a vnější analýzou a sestavením marketingového mixu společnosti. V závěrečné návrhové části jsou na základě provedených analýz uvedeny doporučené návrhy na zlepšení komunikačního mixu. Tato opatření by měla zajistit větší informovanost o podniku, jeho produktech, zvýšit návštěvnost, postavení na trhu a s tím spojený zisk.

Abstract

This Master's thesis deals with the suggestion of a communication mix for a selected company. The thesis consists of three main parts, theoretical, analytical and proposal. In the first part I focus on explaining the basic concepts that are important for a better understanding of the issue. The following analytical part deals with the characteristics of the selected company, its internal and external analysis and the compilation of the marketing mix of the company. In the final proposal part, based on the carried out analysis, the recommended proposals for improving the communication mix are presented. These measures should provide greater awareness of the company and its products, improve number of attendance, market position and the related profit.

Klíčová slova

Marketing, marketingový mix, komunikační mix, marketingový výzkum, SWOT analýza

Keywords

Marketing, marketing mix, communication mix, marketing research, SWOT analysis

Bibliografická citace

RŮŽIČKOVÁ, Aneta. Návrh komunikačního mixu vybraného podniku [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-15]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135081>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce František Milichovský.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2021

.....

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych tímto způsobem poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Františku Milichovskému, Ph.D., MBA, Dis., za odborné vedení mé diplomové práce a poskytnuté rady a připomínky. Dále bych ráda poděkovala mé rodině, příteli a přátelům za podporu při celém studiu.

OBSAH

ÚVOD	12
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ A METOD	14
1.1 Vymezení problému	14
1.2 Stanovení cíle práce.....	14
1.3 Metody a postupy řešení.....	14
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	16
2.1 Definice marketingu	16
2.2 Marketingové prostředí.....	17
2.2.1 Makroprostředí	17
2.2.2 Mikroprostředí.....	19
2.3 Analýza obecného okolí (SLEPTE analýza)	21
2.3.1 Sociální faktory	22
2.3.2 Legislativní faktory	22
2.3.3 Ekonomické faktory	22
2.3.4 Politické faktory	23
2.3.5 Technologické faktory.....	23
2.3.6 Ekologické faktory	23
2.4 Porterův model 5 konkurenčních sil	24
2.4.1 Vyjednávací síla zákazníků	24
2.4.2 Vyjednávací síla dodavatelů.....	25
2.4.3 Hrozba nových substitutů.....	25
2.4.4 Hrozba vstupu nových konkurentů	26
2.4.5 Rivalita na daném trhu	27
2.5 Segmentace trhu	28
2.6 SWOT analýza.....	29

2.7	Metoda 7S	32
2.8	Marketingový mix	34
2.8.1	Produkt	34
2.8.2	Cena.....	37
2.8.3	Distribuce	38
2.8.4	Marketingová komunikace	39
2.8.5	Lidé.....	39
2.9	Marketingová komunikace	40
2.9.1	Obecná komunikace	41
2.9.2	Obecné komunikační modely	42
2.9.3	Nástroje marketingové komunikace	42
2.9.4	Nové nástroje marketingové komunikace	48
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	51
3.1	Charakteristika podniku.....	51
3.2	Metoda 7S.....	51
3.2.1	Strategie.....	52
3.2.2	Struktura	52
3.2.3	Systémy řízení	53
3.2.4	Styl řízení	53
3.2.5	Spolupracovníci.....	54
3.2.6	Schopnosti	54
3.2.7	Sdílené hodnoty.....	54
3.3	Sortiment	54
3.4	Marketingový mix	55
3.4.1	Produkt	55
3.4.2	Cena.....	57

3.4.3	Distribuce	58
3.4.4	Marketingová komunikace	59
3.4.5	Lidé.....	60
3.5	Segmentace trhu	61
3.6	Analýza obecného okolí (SLEPTE analýza)	61
3.6.1	Sociální faktory	61
3.6.2	Legislativní faktory	66
3.6.3	Ekonomické faktory	67
3.6.4	Politické faktory	71
3.6.5	Technologické faktory.....	72
3.6.6	Ekologické faktory	72
3.7	Porterův model 5 konkurenčních sil	72
3.7.1	Vyjednávací síla zákazníků	73
3.7.2	Vyjednávací síla dodavatelů.....	73
3.7.3	Hrozba vzniku substitutů.....	74
3.7.4	Potenciální konkurenti.....	74
3.7.5	Stávající konkurenti.....	74
3.8	Výzkumná část	76
3.9	SWOT analýza.....	87
3.9.1	Silné stránky podniku.....	87
3.9.2	Slabé stránky podniku	88
3.9.3	Příležitosti.....	89
3.9.4	Hrozby	89
3.9.5	Vyhodnocení SWOT	90
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	93
4.1	Prezentace na sociálních sítích	93

4.1.1	Facebook	93
4.1.2	Instagram	94
4.2	Tvorba webových stránek	95
4.3	Věrnostní karta	97
4.4	Inzerce v novinách	100
4.5	Úprava loga a označení provozovny	102
4.6	Reklamní cedule	103
4.7	Celkové shrnutí navržených opatření	105
4.7.1	Shrnutí nákladů	105
4.7.2	Shrnutí přínosů	106
4.8	Časový harmonogram	108
ZÁVĚR		110
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		111
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ		116
SEZNAM GRAFŮ		117
SEZNAM OBRÁZKŮ		119
SEZNAM TABULEK		120
SEZNAM PŘÍLOH		121

ÚVOD

V současné době je čím dál těžší pro všechny podniky napříč různými odvětvími odlišit se od svých konkurentů a získat lepší pozici na trhu, kde se nachází stále více společností, jež mohou podnik ohrozit. Konkrétně kavárenských a cukrárenských podniků je poměrně velké množství, ale ne každý se umí prosadit a zaujmout zákazníka natolik, aby se do něj pravidelně vracel. Podnik se může snažit oslovit zákazníka vhodně zvoleným marketingovým mixem, kde musí pro zákazníka vytvořit určitou “vyšší přidanou hodnotu” než konkurence a snažit si udržet krok před nimi. Může to být například kvalitou svých výrobků, cenovou politikou, dlouholetými zkušenostmi, a nebo svým know-how. V tomto odvětví je poměrně složité vytvořit si stálou klientelu, avšak jedná se o velmi důležitou část podnikání. Proto by se společnost měla zabývat nejen výše uvedenými příklady, ale také výběrem vhodného personálu, jelikož jsou to první s čím zákazník přijde do kontaktu a může to ovlivnit jeho celkovou spokojenost a chuť podnik navštívit znovu. Každopádně je důležité podotknout, že ne vždy je velké množství konkurentů na škodu, protože to přináší do podnikání větší prostor pro kreativitu a inovativnost. Společnost také musí brát zřetel na požadavky a očekávání svých zákazníků a neustále se rozvíjet a sledovat aktuální trendy, aby byla společnost konkurenceschopná a generovala zisk. K tomu ji může dopomoci například zavedení modernějších technologií, inovace a rozšíření produktového portfolia a hlavně vhodně nastavený komunikační mix.

Moje diplomová práce se zabývá návrhem vhodného komunikačního mixu mnou vybrané cukrárny. Jedná se o tradiční tuzemský podnik, jenž působí na trhu více jak dvacet pět let. Nejprve je provedeno vymezení problému, stanovení cíle, dále metody a postupy řešení. Následně budou zpracovány tři hlavní části práce, kterými jsou teoretická, analytická a návrhová.

V teoretické části práce jsou blíže specifikovány a vysvětleny klíčové pojmy, které se týkají mnou zvoleného tématu a prolínají celou prací. Jsou zde vysvětleny základní termíny jako jsou marketing, marketingový mix a jeho prvky, komunikační mix a vybrané analýzy jako je SLEPTE analýza, SWOT analýza a další potřebné analýzy.

V následující analytické části práce se zaměřuji na analýzu vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Nejprve je ale podrobněji představena samotná společnost, její předmět podnikání a také organizační struktura. Následně jsou vypracovány jednotlivé analýzy jako je SLEPTE analýza, jenž slouží k rozboru makroprostředí, dále Porterův model pěti konkurenčních sil

a model McKinseyho 7S pro analýzu mikroprostředí. Také je zpracován marketingový mix a segmentace trhu. V závěru této části je vypracována SWOT analýza jako shrnutí všech analýz a zpracovaná výzkumná část.

V závěrečné návrhové části jsou doporučena jednotlivá opatření ke zlepšení komunikačního mixu podniku na základě dříve realizovaných analýz. Pro navržená opatření je následně stanoven časový harmonogram. Na závěr jsou jednotlivé návrhy a jejich přínosy shrnuty po stránce finanční i nefinanční.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ A METOD

V této části diplomové práce je důležité jasně vymezit zkoumaný problém, jenž je hlavní náplní práce a následně stanovit cíle, kterých by se mělo dosáhnout. V neposlední řadě jsou definovány metody a postupy řešení.

1.1 Vymezení problému

Diplomová práce se zabývá návrhem komunikačního mixu vybraného podniku. Hlavním problémem společnosti, která se zabývá kavárenskou činností, je její současný stav. Konkrétně se jedná o nižší návštěvnost a také vysokou konkurenci v tomto oboru. Tento problém tedy bude řešen vhodně nastaveným komunikačním mixem, který bude cílit jak na stávající zákazníky, tak i na oslovení nových zákazníků a také na zvýšení konkurenceschopnosti. Protože vhodně nastavený komunikační mix a odlišení se od konkurence má v dnešní době zásadní vliv na konkurenční boj.

1.2 Stanovení cíle práce

Hlavním cílem mojí diplomové práce je navrhnout na základě vypracovaných analýz kvalitní a realizovatelný zlepšený komunikační mix vybraného podniku. Naplnění tohoto cíle by mělo vést ke zvýšení spokojenosti stávajících zákazníků, zvýšení povědomí o podniku a tedy oslovení a získání nových zákazníků. Dále ke zlepšení pozice na trhu a s tím spojenou konkurenceschopnost podniku a vyšší zisk. Je také důležité stanovit si **dílčí cíle**, které povedou k naplnění cíle hlavního. Mezi **dílčí cíle** se řadí vysvětlení teoretických východisek prostřednictvím odborné literatury, zajištění potřebných informací o podniku a jeho předmětu podnikání a následně podrobně analyzovat současný stav podniku. V neposlední řadě také sestavit marketingový a komunikační mix.

1.3 Metody a postupy řešení

Moje diplomová práce je rozvržena do tří částí. V první teoretické části je aplikována metoda literární rešerše, která se zabývá vysvětlením klíčových pojmů vyskytujících se v této diplomové práci za pomoci odborné literatury. Dále je provedena analýza současného stavu společnosti, která slouží ke zkoumání jevů, jenž působí na podnik. Využívá se také analytických metod. Konkrétně se jedná o:

- SLEPTE analýzu,
- Porterův model pěti sil,

- interní analýzu modelu 7S,
- segmentaci trhu,
- analýzu marketingového mixu,
- SWOT analýzu,
- výzkumnou část.

Na základě výsledků analytické části je vytvořena návrhová část. V této části práce se věnuji jednotlivým návrhům na zlepšení a vytvoření vhodného komunikačního mixu. Návrhová část je řešena pomocí metod syntézy, indukce, dedukce a konkretizace. Také je vytvořen časový harmonogram realizace navrhovaných opatření. Na závěr jsou všechna opatření zhodnocena a uvedeny přínosy opatření pro společnost.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části mojí diplomové práce jsou vysvětleny důležité pojmy pro lepší porozumění dané problematiky, která slouží jako podklad pro další části této práce.

2.1 Definice marketingu

Existuje několik definic co je to marketing. Například pan Světlík říká: „*Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace*” (Světlík, 2005, s. 10).

Jiná definice je formulována takto: „*Marketing je integrovaný komplex činností, zaměřených na trh; nejde o fragmentovaný soubor několika činností, ale jde o koordinovanou součinnost mnoha aktivit*” (Boučková, 2011, s. 7).

Bohužel v současné době je slovo marketing často nesprávně spojeno pouze s pojmy jako je reklama nebo prodej. Marketing ale rozhodně není jen o těchto dvou termínech. Jednalo by se jen o špičku ledovce, neboli o funkce marketingu, které nejsou nejpodstatnější. Úspěšnými budou ty společnosti, které budou využívat totožnou filozofii uplatnění na všech úrovních. V moderní společnosti jsou všichni pracovníci přímo či nepřímo v kontaktu se zákazníky a ovlivňují jejich vztah k firmě. Proto systém podnikatelských aktivit podniku by se měl orientovat a soustředit na zákazníka. Tedy zajistit a efektivně uspokojit jeho přání. Marketingový program ve firmě začíná celkovým představením sebe a výrobku a je zakončen uspokojením potřeb zákazníka (Světlík, 2005).

Marketing představuje hnací motor každé probíhající směny. Pokud probíhá směna, běží současně také marketing, ať už si toho jsou směňující strany vědomy či nikoliv. Ten, kdo marketing nedokáže aktivně využít pro svůj vlastní prospěch, musí počítat s tím, že tak učiní někdo jiný (a zcela jistě ve svém vlastním zájmu). Marketing vytváří jádro každého podnikání a zásadně rozhoduje o jeho úspěchu nebo neúspěchu. V centru pozornosti marketingu je hodnota pro zákazníka, tedy kvalita a uspokojení přání a potřeb zákazníka. Aby mohla společnost takovou hodnotu vytvořit, komunikovat, doporučit a směnit, musí především vědět, kdo jsou její zákazníci, porozumět, co řeší, co potřebují, co si přejí a co opravdu ocení (Karlíček, 2018).

Všechny definice mají něco společného, všechny podtrhují význam zákazníka a jeho potřeb. Zároveň zdůrazňují, že uspokojování zákaznických potřeb musí být pro podnik ziskové (Karlíček, 2018).

2.2 Marketingové prostředí

Marketing nepracuje ve vakuu, ale ve složitém a stále se měnícím prostředí. Dnešní firmy musí vnímat zájmy nejrozličnějších hráčů ve svém marketingovém prostředí, kterými jsou dodavatelé, prostředníci, konkurence, veřejnost a zákazníci a reagovat na ně. Mohou spolupracovat nebo působit proti firmě. Pro současné marketingové specialisty je důležité, aby zvládali vztahy se zákazníky i externími partnery. Aby uspěli, musí pochopit hlavní faktory prostředí, které všechny tyto vztahy obklopuje (Kotler a kol., 2007).

Marketingové prostředí firmy se skládá z činitelů a sil vně marketingu, které ovlivňují schopnost marketingu a managementu vyvinout a udržovat prospěšné vztahy s cílovými zákazníky. Marketingové prostředí obsahuje příležitosti i hrozby. Úspěšné firmy vědí, jak podstatné je stále monitorovat probíhající změny v prostředí a přizpůsobovat se jim. Velké množství firem bohužel nedokáže vnímat změny jako příležitost. Přehlíží změny nebo jim odolávají, až dokud není pozdě (Kotler a kol., 2007).

Marketingové prostředí zahrnuje mikro a makro prostředí, kterým se budu věnovat v další podkapitole podrobněji.

2.2.1 Makroprostředí

Makroprostředí představuje širší okolí podniku, tedy takové společenské vlivy, které ovlivňují mikroprostředí jako celek. Jedná se o vlivy demografické, kulturní, technické a technologické, ekonomické, politické a právní a rovněž přírodní a ekologické. Toto prostředí sebou přináší množství zajímavých příležitostí pro společnost, ale na druhé straně obsahuje řadu rizikových situací, s nimiž se daný subjekt trvale utkává, a musí je úspěšně řešit a vyřešit, pokud chce být či zůstat úspěšný (Boučková, 2011).

- **Demografické faktory**

V rámci demografického prostředí je analyzováno obyvatelstvo jako celek, jeho počet, věková struktura, hustota, struktura z hlediska pohlaví, sociální složení, zaměstnání, podíl městského a venkovského obyvatelstva a tak podobně. Sleduje se nikoliv jen stav těchto veličin, ale rovněž jejich změny - vývoj počtu obyvatelstva prostřednictvím ukazatelů porodnosti a úmrtnosti, ale též například migrace a celá řada dalších. Etnografické charakteristiky

spotřebního trhu začínají i v České republice zvyšovat svůj rozměr. Roste počet národnostních menšin, které mohou být v budoucnu zajímavým tržním segmentem. Trh utváří lidé, proto vývoj v této oblasti představuje rozhodující faktor pro tvorbu odpovídající nabídky (Zamazalová, 2009).

- **Kulturní faktory**

Kulturní faktory vystihují sdílené hodnoty obyvatelstva ve vztahu ke zdraví, životnímu prostředí, morálce v podnikání, sociálnímu citění, volnému času a jeho využití, významnost vzdělání a bohatství či životnímu stylu obyvatel. Každý člověk žije v jistém prostředí, které obsahuje základní hodnoty společnosti a ovlivňuje jeho názory a chování. Toto jsou méně ovlivnitelné faktory (Hesková, 2003).

Společnost ovlivňuje člověka také tím, že vyvíjí jeho základní názory a hodnotový systém, který stanovuje zase jeho chování k ostatním i k sobě samému. Pro marketingové pracovníky je naprosto nezbytné znát základní názory a hodnoty, jenž dědí potomci po svých rodičích, a které utužují společenské instituce a organizace, ve kterých se lidé setkávají, pracují a žijí. Dále existují druhotné názory a hodnoty, které už podléhají změnám, jelikož si je vytváří jedinec při styku s ostatními lidmi ze společnosti (Boučková, 2011).

- **Technické a technologické faktory**

Tyto faktory jsou dominantní oblastí marketingového prostředí. Ať už dílčí podnikající subjekt nebo velké nadnárodní společnosti, všichni musí věnovat maximální námahu a investovat nesmírné finanční prostředky na to, aby zůstali v kontaktu s technickým a technologickým pokrokem. Avšak ne všechny vlivy, které se řadí do této skupiny faktorů, ovlivňují firmu pozitivně. Některé z nich představují bariéry, které se slabším a finančně méně zabezpečeným subjektům nemusí podařit zdolat (Boučková, 2011).

Technologické faktory nebo též inovační faktory ukazují trendy ve výzkumu a vývoji. Je to tempo technologických změn, dopravní, výrobní, skladovací, informační, komunikační, sociální technologie a další. Technologické prostředí a jeho obměny jsou pro firmy zdrojem technologického pokroku, jenž jim dovoluje docílit lepších hospodářských výsledků, zvyšovat konkurenceschopnost a polidšťovat práci (Synek a kol., 2002).

- **Ekonomické faktory**

Do této kategorie faktorů řadíme hlavně ty, jež mají vliv na kupní sílu spotřebitelů a složení jejich výdajů. Společnost zajímá především celková kupní síla a ta pak závisí na takových

faktorech, jako jsou skutečné příjmy spotřebitelů, cenová hladina, velikost úspor a výše úvěrů, které byly spotřebitelům půjčeny. Klíčové trendy, které musí taktéž marketingový pracovník v této oblasti monitorovat, jsou změny v úrovni příjmů a změny ve struktuře (Boučková, 2011).

K ekonomickým faktorům se řadí HDP, fáze ekonomického cyklu, stav platební bilance státu, měnové kurzy, úrokové sazby, míra nezaměstnanosti, míra inflace případně deflace, průměrná výše důchodů obyvatelstva, dávky státní sociální podpory, životní minimum, kupní síla a koupěschopnost. Ekonomické faktory mají vliv na kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele (Jakubíková, 2013).

- **Politické a právní faktory**

Politické a právní faktory tvoří rámec pro podnikatelské aktivity podniků, jenž je třeba respektovat. Legislativní normy týkající se existence podniků i trhů, ochrany spotřebitelů, životního prostředí a podobně, stejně tak jako vlastní práva mají velmi silný vliv na marketingové chování společností. Z politického pohledu patří k těmto faktorům přístup vládní administrativy k podnikům a trhům, struktura vládních výdajů a daňový systém, ale též například míra korupce. Stav na trhu může velmi ovlivnit politické dění ve státě i zahraniční politika a také mezinárodní politické prostředí. Méně častými situacemi, které mohou nastat, jsou rizika válek, revoluce nebo třeba znárodnění (Zamazalová, 2009).

- **Přírodní a ekologické faktory**

Postupem času stále více nabývají na významu přírodní a ekologické faktory. Jejich potřeba vstupuje do zrodu koncepce celkově udržitelného rozvoje, do tvorby ekologických a dalších norem souvisejících s kvalitou života. Působení činnosti podniků na životní prostředí je monitorováno proto, jelikož si začínáme uvědomovat nevratnost škodlivých zásahů do přírodního prostředí a vyčerpání intenzivně využívaných přírodních zdrojů. Také klimatické a geografické podmínky přispívají k ovlivnění spotřebitelských a firemních trhů (Zamazalová, 2009).

2.2.2 Mikroprostředí

Mikroprostředí jsou takové vlivy, jež přímo působí na možnost firmy uskutečňovat své hlavní poslání, tedy splnit potřeby a přání svých zákazníků. Z tohoto důvodu se do mikroprostředí řadí jako hlavní prvek samotná společnost a její zákazníci, dodavatelé, distribuční články a prostředníci a její konkurence (Boučková, 2011).

Tuto část marketingového prostředí tvoří oborové okolí firmy a je do určité míry ovlivnitelné společnostmi. Je také zdrojem určení kritérií k hodnocení firmy. Sebereflexe a zjištění pozice ve vztahu ke konkurenci vzbuzuje nové podněty, způsoby podnikání a tvoří image firmy. Vnitřní prostředí obsahuje nejužší subjekty, se kterými je společnost v kontaktu. Tyto subjekty mají vliv na schopnost firmy zajišťovat své trhy (Hesková, 2003).

- **Podnik**

Při určování role společnosti v rámci mikroprostředí je důležité vyzdvihnout, že v případě, je-li společnost považována za živý a neustále se rozvíjející organismus, pak existence a její rozvoj je závislý na souladu všech jeho orgánů a jejich náležité funkci. Z tohoto důvodu nemůžeme starost o cílové trhy nechat jen na marketingovém managementu, stejně tak tento management musí brát v úvahu výrobní, technické, finanční a další podmínky, které působí na firmu a definují hranice, ve kterých se může chod podniku pohybovat (Boučková, 2011).

- **Konkurence**

Hlavní marketingové pravidlo tvrdí, že pokud chce být společnost úspěšná, musí splňovat přání a potřeby zákazníků lépe než konkurence. Z tohoto důvodu nestačí, když marketingové oddělení cílí jen na uspokojování potřeb konečných zákazníků. Je též nezbytné dosáhnout strategické výhody tím, že se nabídka podniku zcela diferencuje od nabídek konkurence. Není známa univerzální marketingová strategie ve vztahu ke konkurenci, kde by se dalo konstatovat, že je nejvhodnější pro každý podnik. Vhodná strategie závisí na velikosti podniku a na pozici v určitém sektoru ve srovnání s konkurencí (Kotler, Armstrong, 2004).

Konkurence je do jisté míry výzvou a také kritériem úspěšnosti společnosti. Úspěšná firma se pokouší vyrábět produkty s co nejlepší konkurenční schopností. Analýza konkurence zjišťuje informace o cílech, strategiích a pozici konkurence na trhu, konkurenční schopnosti firmy a rozsahu ohrožení konkurencí (Hesková, 2003).

- **Dodavatelé**

Dodavatelé reprezentují podstatnou roli podniku v celkovém systému tvorby hodnoty. Zajišťují zdroje, jež jsou nutné pro výrobu zboží a poskytování služeb. Na výběr dodavatelů má značný vliv marketing. Marketingové oddělení má na starost kontrolovat dostupnost dodávek, stávky pracovníků a další události, které mohou způsobit snížení tržeb v krátkém období a negativně ovlivnit spokojenost zákazníka v dlouhém období. Dále monitorují cenový vývoj důležitých vstupů. Jelikož zvýšení cen vstupů způsobí růst cen, které ovlivní objem tržeb podniku (Kotler a kol., 2007).

Dalo by se říci, že dodavatelé zabezpečují zdroje firmy. Konkrétně se jedná o suroviny, energie, služby, informace, technologie. Aktuálně jsou upřednostňovány dlouhodobé partnerské vztahy, ale je také důležité neustále sledovat i nabídky dalších dodavatelů (Hesková, 2003).

- **Distributoři a prostředníci**

Ne všechny činnosti uskutečňuje společnost vlastními silami. Jejich realizaci na vysoké úrovni zajišťují firmy, které se zaměřují na zprostředkovávání nákupu a prodeje zboží. Může se jednat o podniky fyzické distribuce, marketingové agentury a organizace, jež přispívají k financování aktivit společnosti či pojišťovat riziko. Mnoho z nich se řadí do systému distribučních cest - velkoobchod, ten může zrychlit pohyb zboží od výrobce ke konečnému spotřebiteli a to s nižšími náklady a ztrátami, než v případě použití jiné varianty. Dále například agentury marketingových služeb pomáhají firmám s podporou prodeje produktu na vybraných trzích. A v neposlední řadě finanční organizace zajišťují peněžní tok mezi jednotlivými subjekty trhu a udržují požadovanou dynamiku ve společnosti i v národním hospodářství (Boučková, 2011).

- **Zákazníci**

Klíčovým faktorem marketingového mikroprostředí je především sféra spotřebitelů. Jelikož se nejedná o homogenní oblast, tak je vyžadován jiný přístup a vliv na koncového zákazníka, který je na trhu spotřebního zboží. Odlišný vztah pak má společnost k zákazníkovi, který nakupuje kapitálově náročný investiční celek (Boučková, 2011).

Pro společnost je klíčovým ukazatelem velikost trhu, který je určený: počtem zákazníků, jejich koupěschopností, preferencí a nákupním chováním. S tím je spojena kvalita a velikost distribuční sítě a také způsob komunikace se spotřebiteli a distributory. Pro zákazníky je důležitá především cena, hloubka a šíře sortimentu, obaly, jakost a trvanlivost. V popředí cílů marketingových aktivit firmy je vždy zákazník. Proto jednou z klíčových otázek je určení oblasti zákazníků (Hesková, 2003).

2.3 Analýza obecného okolí (SLEPTE analýza)

Tato analýza se zejména soustředí na předpověď budoucího vývoje vnějšího prostředí podniku a v něm vyskytujících se vývojových trendů, které představují pro podnik buď příležitosti nebo hrozby z pohledu možného dopadu na marketing. Aby byl tento požadavek splněn, je nutné analýzu tematicky zaměřit. Podstatnou roli při stanovení strategie mohou mít

kupříkladu data o tendencích vývoje životního stylu cílových skupin spotřebitelů, o trendech vývoje technologií, podnikatelských plánech investorů, dlouholetých plánech a logice tvorby zákonů a další (Hanzelková a kol., 2009).

2.3.1 Sociální faktory

V oblasti sociálních faktorů sehrávají důležitou roli zejména následující vlivy:

- společensko-politický systém a atmosféra ve společnosti,
- hodnotové stupnice a postoje osob (konkurence, zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců a jejich partnerů),
- životní styl,
- životní úroveň,
- kvalifikační struktura populace,
- zdravotní stav a struktura populace.

Sociální faktory mohou mít značný vliv na poptávku po zboží a službách, ale také velmi ovlivňují i stranu nabídky ve smyslu podnikavosti a pracovní motivace (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

2.3.2 Legislativní faktory

Marketing je výslovně svázán a do určité míry omezován řadou zákonů. Ty je nutné taktéž analyzovat, neboť přímo ovlivňují podobu marketingové strategie. Na marketing u nás přímo dopadají různé zákony, stejně tak by to platilo i pro marketing na zahraničních trzích. Také právní systém je do jisté míry ovlivňován politickou situací v zemi, ale i situací v Evropské unii (Hanzelková a kol., 2009).

2.3.3 Ekonomické faktory

Stav firem poměrně silně ovlivňuje současná i budoucí situace ekonomiky. V tomto ohledu je třeba analyzovat především následující faktory:

- fáze hospodářského cyklu domácí i světové ekonomiky, to znamená, zdali se ekonomika nachází ve fázi deprese, recese, oživení nebo konjunktury,
- politickou situaci a její dopad na ekonomiku,
- hospodářskou politiku vlády (regulace, podpora podnikání, ochrana investic),

- monetární politiku státu (nabídka peněz, úrokové sazby, vývoj kurzů vůči jiným měnám a další),
- fiskální politiku (daňové zatížení firem a jednotlivců, vládní výdaje a tak podobně),
- stav platební bilance státu, deficit zahraničního obchodu, míru zadluženosti,
- míru inflace (případně deflace)
- situaci na kapitálovém trhu.

Je jasné, že všechny z výše uvedených faktorů mohou ulehčovat případně komplikovat dosažení strategických cílů společností (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

2.3.4 Politické faktory

Mezi politické faktory řadíme:

- hodnocení politické stability (podoba a stabilita vlády, ústřední orgány a úřady, existence a působení politických osobností, politická strana u moci a další),
- politický postoj (postoj vůči domácím a zahraničním investicím, vztah ke státnímu průmyslu, postoj vůči privátnímu sektoru a tak dále),
- hodnocení externích vztahů (zahraniční konflikty, regionální nestabilita a podobně),
- politický vliv různých skupin (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010).

2.3.5 Technologické faktory

Technologické faktory jsou z pohledu marketingu naprosto klíčové. Mezi zásadní aktuální trendy, jež mají a v budoucnu budou mít na marketing výrazný vliv, se řadí:

- rozvoj internetu,
- digitalizace,
- rozvoj mobilních sítí a dalších (Hanzelková a kol., 2009).

Na fungování společností mají velmi podstatný vliv vynálezy a zásadní inovace. Proto se investování do technologického rozvoje stává nezbytností, avšak zároveň zahrnuje mnoho rizik (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

2.3.6 Ekologické faktory

Mezi tyto faktory můžeme zařadit například:

- přírodní a klimatické vlivy,
- globální environmentální hrozby (využívání neobnovitelných zdrojů energie, snižování ozonové vrstvy, zvyšování emisí skleníkových plynů, globální oteplování, klimatické změny a podobně),
- legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010).

2.4 Porterův model 5 konkurenčních sil

Účelem tohoto modelu je umožnit pochopit síly, jenž se v tomto prostředí vyskytují, a určit, které z nich mají pro společnost z pohledu jejího budoucího rozvoje nejdůležitější význam, a které mohou být ovlivněny strategickými rozhodnutími managementu. Pro firmu, která chce být úspěšná, je klíčové identifikovat tyto síly, smířit se s nimi, zareagovat na ně, a zdali je to možné, změnit jejich účinky ve svůj prospěch (Sedláčková, Buchta, 2006).

Tyto síly mají větší vliv na firmy uvnitř mikroprostředí a limitují je v navyšování cen a tedy k dosahování vyššího zisku (Dedouchová, Buchta, 2001).

Skládá se z těchto následujících sil:

2.4.1 Vyjednávací síla zákazníků

Tato síla se odvíjí především od množství zákazníků, stupni koncentrace zákazníků, stupni odlišnosti výrobků a citlivosti na jakost výrobků (Vaňák, Nahodil, 2007).

Zákazníci mohou působit jako hrozba, když se snaží snižovat ceny nebo když vyžadují vysokou jakost či kvalitnější servis. Tyto faktory navyšují výrobní náklady. To znamená, že slabí spotřebitelé tvoří pro společnost příležitost zvednout ceny a zvýšit svůj zisk (Dedouchová, Buchta, 2001).

Zákazník má vzhledem ke svému dodavateli silnou pozici zejména když:

- Zákazník je velkým, popřípadě důležitým zákazníkem.
- Zákazník může poměrně lehce přeběhnout ke konkurenci.
- Zákazník má nezbytné tržní informace.
- Zákazník může realizovat zpětnou integraci.
- Pokud existují lehce dostupné substituty.
- Zákazníci jsou citliví na změnu cen.

- Zákazník je silným distributorem, který může působit na další obchodníky, zákazníky a další (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

2.4.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Tento faktor je závislý na koncentraci dodavatelů, jednoduchosti zpětné integrace, originalitě jejich výrobku a velikosti nákladů, jenž by společnost musela vydat na změnu dodavatele (Vaňák, Nahodil, 2007).

Na podnik dokáží dodavatelé působit jako hrozba, jelikož mohou navyšovat ceny a firma musí toto zvýšení akceptovat případně přijmout horší jakost. Obě varianty zapříčiní snížení zisku. Naopak slabí dodavatelé umožňují firmě klesnout s cenou a zvýšit jakost prodáváného výrobku. Společnost je závislá na schopnostech dodavatelů (Dedouchová, Buchta, 2001).

Náklady a dostupnost zdrojů jsou především určovány kvalitou vztahů mezi podnikem a jeho dodavateli.

Vyjednávací síla dodavatelů může být vysoká především v těchto situacích:

- Pokud je dodavatel na daném trhu velkým nebo významným dodavatelem a na daném trhu je omezené množství dodavatelů.
- Pokud nakupující firma pro dodavatele není významným zákazníkem.
- Artikl, jenž zákazník poptává, je velmi diferencovaný a díky tomu nemůže zákazník lehce přejít ke konkurenci.
- Zákazník nemá nezbytné tržní informace.
- Pokud neexistují lehce dostupné substituty.
- Zákazníci jsou málo citliví na změny cen.
- Zákazník není silným distributorem, aby dokázal ovlivnit další obchodníky, zákazníky a další (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

2.4.3 Hrozba nových substitutů

Riziko této síly narůstá, když dojde ke změně vztahu cena/kvalita nebo pokud se spotřebitelé přizpůsobí substitutům, případně když zvolení substitučního výrobku nezpůsobí zákazníkovi vyšší investici, ale úsporu (Vaňák, Nahodil, 2007).

V případě, že se substitut stane díky ceně, výkonu nebo obojímu atraktivnější, někteří zákazníci budou zlákáni od původního výrobku k substitutu. Je důležité při uvažování o substitutech začít pochopením potřeb zákazníků v oboru, v němž působí (Sedláčková, Buchta, 2006).

Hrozba substitutů je zmenšována zejména pokud neexistují k danému produktu blízké substituty a také jestliže platí některé z těchto podmínek:

- Podniky nabízející substituty produkují s vyššími náklady.
- Podniky nabízející substituty tolik nezvyšují nabídku.
- Náklady přestupu na spotřebu substitutu jsou značné.
- Cena produktu, jenž by mohl být nahrazován substituty, je pro zákazníka atraktivní (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

2.4.4 Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů v oboru je dána velikostí potřebných investic pro umístění se na trhu, velikostí investice do výroby k získání optimální nákladovosti produktu, dále cenou moderních technologií, zkušeností firmy v určitém oboru, možnými distribučními sítěmi, nákladností udržování volných výrobních kapacit a dalšími faktory (Vaňák, Nahodil, 2007).

Možnými konkurenty jsou firmy, jenž si nyní nekonkurují v daném mikroprostředí, ale mohou se konkurenty stát v případě, že se pro to rozhodnou. Značná hrozba vstupu nových konkurentů je rizikem pro ziskovost společnosti. Avšak pokud je nebezpečí vstupu malé, firmy uvnitř mikroprostředí mohou využít této příležitosti k dosažení vyššího zisku pomocí vyšších cen (Dedouchová, Buchta, 2001).

Vstup či výstup firmy do nebo z odvětví závisí na bariérách vstupu či výstupu. Jde o bariéry vstupu jako je například diferenciaci produktu, objem produkce, distribuční kanály, absolutní výhody v celkových nákladech a případné reakce současných firem na vstup nového konkurenta (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Hrozba vstupu nových konkurentů se snižuje tehdy, jestliže platí některé z těchto podmínek:

- Fixní náklady vstupu do odvětví jsou velice vysoké.
- Jestliže má dané odvětví strukturu přirozených monopolů.
- V daném odvětví jsou takové nákladové poměry, že se zde vyskytují dobré podmínky pro využívání úspor z rozsahu produkce.
- Již existující podniky mají podstatné nákladové výhody díky svým zkušenostem, které získaly dlouholetou existencí na daném trhu.
- Produkty jsou velmi diferencované.

- Jestliže jsou náklady přestupu jak zákazníků, tak dodavatelů existujících podniků vysoké.
- Pokud je velice náročné napojit se na existující distribuční kanály.
- Jestliže je dopředu jisté, že existující podniky budou na možný nový vstup do odvětví reagovat agresivně.
- Jde-li o odvětví s vyšším stupněm regulace a tak dále (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

2.4.5 Rivalita na daném trhu

Pokud je tato síla slabá, firmy mohou zvedat ceny a tím dosahovat vyššího zisku. Avšak v případě, že je tato síla vysoká, vzniká cenová konkurence. Začíná tedy cenová válka, která zvýší rivalitu mezi společnostmi. Cenová konkurence má vliv na omezení ziskovosti a snižování výnosů, kterých mohlo být docíleno (Dedouchová, Buchta, 2001).

Velikost této síly se rovná energii, kterou konkurující firmy soustředí do snahy o dosažení výhodnější pozice na trhu, dále využívaných nástrojů a konkurenční strategie. Tato strategie se soustředí na zajištění tržního úspěchu. Konkurenční boj mezi podniky má různou intenzitu a mnoho podob. Mezi využívané konkurenční nástroje patří cena, kvalita, služby, záruky a garance, reklamní kampaně, akce na podporu prodeje, distribuční cesty, nové produkty a další (Sedláčková, Buchta, 2006).

Rivalita podniků působících na daném trhu může být vysoká při existenci některých z těchto podmínek:

- Jde o velice málo rostoucí trh, kde se podniky mohou snažit zachovat si svoji pozici za každou cenu.
- Jde o nové, později lukrativní odvětví.
- V odvětví je velké množství konkurentů.
- Díky vysokým fixním nákladům jsou jednotliví konkurenti nuceni maximálně využívat svoje výrobní kapacity.
- V odvětví je opakující se či chronologický přebytek výrobních kapacit.
- Ziskovost odvětví je nízká, konkurenti sledují strategii přežití.
- Produkty, které nabízí různí konkurenti, nejsou příliš diferencované a zákazníci moc nevnímají rozdíly mezi produkty jednotlivých výrobců.
- Bariéry eventuálního výstupu z odvětví jsou velice vysoké (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Bariéry odchodu z odvětví jsou stereotypy a zvyky vedoucích pracovníků, utopení financí ve výrobních prostředcích a značné přímé náklady na výstup (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

2.5 Segmentace trhu

Lidé i jejich potřeby a zájmy jsou různorodé. Na světě totiž neexistují žádné totožné osoby. Stejně tak tomu je i u zákazníků, organizací či různých útvarů. Tato odlišnost je podstatným problémem ve snaze produkovat v co největších objemech stejný výrobek. Jistým řešením tohoto nepříjemného stavu je schopnost celý trh segmentovat neboli ho rozdělit na menší a stejnorodější části, jež mají obdobné nároky, požadavky a potřeby (Foret, 2010).

„Při segmentaci trhu a jeho uspokojení nabídkou jde tedy o analýzu celkového trhu a následný výběr těch jeho částí, které podnik může obsloužit lépe než konkurence” (Foret, 2010, s. 89).

Pod pojmem „segmentace trhu” mohou být určeny tři různé, vzájemně propojené interpretace:

- segmentace trhu jako stav,
- segmentace trhu jako strategie,
- segmentace trhu jako proces (Koudelka, 2018).

Segmentace trhu může být realizována dle těchto hledisek:

- geografické,
- demografické,
- psychografické,
- behaviorální (Foret, Procházka, Urbánek, 2005).

To znamená, že každý trh může být mnoha variantami segmentován. Aby však takovéto rozdělení bylo uskutečněno a mělo smysl, je důležité, aby dílčí části trhu měly následující znaky:

- měřitelnost,
- dostupnost,
- podstatnost,
- akceptovatelnost (Foret, 2010).

Tržní segmentace označuje dělení trhu na různé skupiny kupujících s odlišnými potřebami, charakteristikami nebo chováním, jenž mohou požadovat lišící se výrobky a marketingové mixy. Podnik stanoví různé způsoby segmentace trhu a vytvoří profily segmentů. Tržní targeting obsahuje vyhodnocení činnosti jednotlivých tržních segmentů a selekci těch, do kterých chce podnik vstoupit. Tržní positioning znázorňuje vybudování konkurenční pozice výrobku a tvorbu detailního marketingového mixu (Kotler a kol., 2007).

2.6 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejvíce využívaných a známých analýz prostředí. Cílem SWOT analýzy je rozpoznat, do jaké míry je strategie podniku aktuální, určit jeho silné a slabé stránky a schopnost čelit změnám, které vznikají v prostředí (Jakubíková, 2013).

Objektem výzkumu u této analýzy je vnitřní analýza firmy, tedy její silné a slabé stránky a též vnější analýza, která identifikuje příležitosti a hrozby, jež vznikají mimo společnost (Urbánek, 2010).

Skládá se z:

- Silné stránky (Strengths) - tady jsou vymezeny skutečnosti, jež přinášejí zákazníkům i podniku výhody.
- Slabé stránky (Weaknesses) - tady jsou určeny věci, jež podnik dělá špatně, případně ty, v nichž jsou jiné společnosti lepší.
- Příležitosti (Opportunities) - tady jsou vymezena fakta, jež mohou pomoci zvednout poptávku nebo vhodněji uspokojit spotřebitele a zajistit společnosti úspěch.
- Hrozby (Threats) - tady jsou zaznamenány skutečnosti, trendy, události, jež mohou zapříčinit snížení poptávky či způsobit nespokojenost zákazníků (Jakubíková, 2013).

SWOT analýza přispívá při postupu stanovení strategií a je nezbytné stanovit:

- Jak je na tom firma uvnitř lze zjistit s použitím interní analýzy.
- Jak je na tom firma ve vztahu k okolnímu prostředí lze rozpoznat prostřednictvím externí analýzy.

Při určování finální strategie je nezbytné zhodnotit působení interních a externích faktorů ve spojitosti s určitou strategií firmy. Ze SWOT matice vycházejí čtyři uskutečnitelné strategie:

- **Strategie Maxi-Maxi (SO)** - dokonalé postavení, kdy jde ve strategickém plánu využít silné stránky podniku při použití zjištěných příležitostí. Avšak je nezbytné respektovat případné působení slabých stránek a zjištěné hrozby je nutné zajistit (Fotr a kol., 2012).
- **Strategie Mini-Maxi (WO)** - strategie orientovaná na růst, kde je nutné, aby podnik nejprve vylepšil svoje slabé stránky a použil k tomu zjištěné externí příležitosti. Použití příležitostí ovšem mnohdy zamezují slabé stránky. K odstranění slabých stránek se obvykle využívá strategie Joint Venture (Fotr a kol., 2012).
- **Strategie Maxi-Mini (ST)** - uvedená strategie se zaměřuje na použití silných stránek a vyhýbání se či snížení vlivu hrozeb. Příhodně stanovená strategie a připravenost podniku na hrozby se může stát obdobně ofenzivní jako SO strategie a je schopna dojít až k finálnímu zlepšení konkurenčního postavení podniku (Fotr a kol., 2012).
- **Strategie Mini-Mini (WT)** - jde o obrannou strategii s odstraňováním slabých stránek a vyvarováním se hrozbám. Nepevné a nebezpečné postavení podniku směřuje mnohdy k použití veškerých dosud známých defenzivních strategií, nevyjímaje navrhnutí na likvidaci (Fotr a kol., 2012).

Volba příhodné strategie je pokaždé podmíněna vyřazením varianty, že identifikované rizikové faktory zapříčiní rozklad navrhované strategie. Je evidentní, že vybírání ze čtyř případných strategií není jen záležitostí intuice, ale závisí na kvalitativním a kvantitativním srovnání působení interních i externích faktorů (Fotr a kol., 2012).

Postup a vyhodnocení SWOT analýzy

Vyhodnocení SWOT analýzy lze provést kupříkladu pomocí:

- Hodnocení faktorů externí analýzy (EFE) - obsahem EFE je zvolit z objevených příležitostí a hrozeb ty faktory externího prostředí, jenž zásadně ovlivňují strategický záměr určité firmy a jejichž působení je totožné s časovým rozvrhem strategického plánu. Obvykle jsou zjištěné faktory pokládány za rizikové faktory s kladným či záporným působením na strategický záměr (Fotr a kol., 2012).

Postup sestavení EFE:

1. Vytvoření tabulky podstatných příležitostí a hrozeb, jenž mohou mít vliv na strategický záměr firmy; v tabulce se rozčlení a seřadí příležitosti a hrozby související se strategickým záměrem.

2. Zvolení shodného množství příležitostí a hrozeb - je doporučeno z důvodu symetrie matice.
3. Přidělení váhy jednotlivým rizikovým faktorům v rozmezí 0,00 - 1,00 dle závažnosti příležitosti či hrozby pro úspěch v odvětví. Součet vah O, T se rovná 1,00.
4. Ocenění dílčích faktorů rizika úrovní vlivu na strategická východiska bez rozdílu, jestli jde hrozbu či příležitost. Škála vlivu na strategická východiska je rozdělena do čtyř stupňů (4 = nejvyšší, 3 = nadprůměrný, 2 = střední, 1 = nízký). U jednotlivých faktorů se následně vynásobí jeho váha a stupeň vlivu, a získá se tak vážené ohodnocení.
5. Určení souhrnného váženého ohodnocení, což je součin vážených ohodnocení dílčích faktorů (Fotr a kol., 2012).

Souhrnné vážené ohodnocení představuje citlivost strategického záměru podniku na vnější prostředí. Nejvyšší citlivost detekuje ohodnocení 4, malou citlivost značí 1, střední citlivost hodnota 2,5. Zjištěné ohodnocení sděluje podniku, jestli je žádoucí zabývat se prací a scénáři či se zaměřit spíše na trendy ověřené v dřívější době podnikatelské činnosti podniku bez výrazných odklonů od základní podoby (Fotr a kol., 2012).

- Hodnocení faktorů interní analýzy (IFE) - faktory interního prostředí, jenž se hodnotí s použitím matice IFE, jsou výsledkem analýz z uvedeného prostředí (Fotr a kol., 2012).

Postup sestavení matice IFE:

1. Vytvoření tabulky interních faktorů skládající se z podstatných silných a slabých stránek, jenž mohou mít vliv na uskutečnění strategického záměru firmy, kde se rozčlení a seřadí silné a slabé stránky firmy dle vlivu na strategický záměr.
2. Zvolení shodného množství silných a slabých stránek - je doporučeno z důvodu symetrie matice.
3. Přidělení váhy jednotlivým faktorům v rozmezí 0,00 - 1,00 dle závažnosti silné či slabé stránky pro úspěch podniku v odvětví. Suma vah silných a slabých stránek je rovno 1,00.

4. Ocenění dílčích faktorů dle jejich působení na strategický záměr s použitím škály (4 = důležitá silná stránka, 3 = méně významná silná stránka, 2 = méně významná slabá stránka, 1 = důležitá slabá stránka).
5. U jednotlivých faktorů se následně vynásobí jeho váha a stupeň vlivu, a získá se tak vážené ohodnocení faktorů.
6. Určení souhrnného váženého ohodnocení, což je součet vážených ohodnocení dílčích faktorů (Fotr a kol., 2012).

2.7 Metoda 7S

Cílem této strategické analýzy by mimo jiné mělo být identifikování klíčových faktorů způsobujících úspěch podniku při plnění její strategie. Při jejich určování může být vhodným nástrojem „7 S model“, což je metodika strategické analýzy poradenské společnosti McKinsey, která říká, že je nutné strategické řízení, organizaci, firemní kulturu a klíčové faktory pojímat a analyzovat dohromady, ve vzájemných vztazích a systémově (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Vedení podniku musí brát v potaz všech sedm faktorů, aby bylo zřejmé, že přijímaná strategie bude úspěšná, bez ohledu na velikost podniku. Tyto faktory jsou vzájemně propojeny a v případě, že vedení společnosti nebude obezřetné u jednoho z nich, pak to může vést ke kolapsu ostatních faktorů (Mallya, 2007).

Jde o těchto 7 faktorů:

- **Strategie (Strategy)** - říká, jak společnost naplňuje svou vizi a reaguje na příležitosti a hrozby v určitém oboru podnikání. Součástí strategie jsou obvykle i cíle, kterých má být dlouhodobě dosaženo v oblasti firemní kultury. Strategie do určité výše určuje organizační uspořádání (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Strategie podniku zpravidla vychází z vize podniku a z jejího konkrétního poslání. Strategie má většinou podobu dostatečně volných pokynů, jenž by se měly v podniku dodržovat, a popisů činností, které je nutno podnikem vykonat pro dosažení stanovených cílů. Hierarchie strategií v podniku se skládá z podnikatelské, obchodní a funkční (Smejkal, Rais, 2006).

- **Struktura (Structure)** - v modelu „7 S“ je chápána jako obsahová a funkční náplň organizačního seskupení ve významu nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce, kontrolních mechanismů a sdílení informací (Mallya, 2007).

Primární úlohou organizační struktury je nejvhodnější rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky společnosti. Tyto struktury se pozvolna rozvinuly do několika základních typů, pro které je příznačný vývoj směrem od jednodušších ke složitějším. Jde kupříkladu o funkcionální, liniovou, liniově štábní, divizní a maticovou organizační strukturu (Smejkal, Rais, 2006).

- **Systémy řízení (Systems)** - jedná se o prostředky, procesy a systémy, jenž slouží řízení, kupříkladu komunikační, dopravní, kontrolní, informační a podobně (Mallya, 2007).
- **Styl práce vedení (Style)** - vyjadřuje postoj managementu k řízení a k řešení problémů. Přitom je nezbytné vědět, že ve spoustě společností jsou rozdíly mezi formální a neformální stránkou řízení. Také mezi tím, co je uvedeno v organizačních směrnících a předpisech, oproti tomu, co management doopravdy dělá (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Za obvyklou typologii stylů vedení je pokládáno dělení na styl demokratický, autoritativní a laissez-faire. Demokratický styl řízení souvisí s vyšší mírou účasti podřízených na řízení podniku. Vedoucí poskytuje podřízeným šanci na vyjádření se, deleguje velkou část svých pravomocí, nechává si ovšem odpovědnost v konečných rozhodnutích. Komunikace je tady dvousměrná. Autoritativní styl řízení eliminuje účast jiných pracovníků na řízení podniku. Vedoucí dostává nezbytné informace od podřízených, jež potvrdí či přidá informace, nezbytné pro způsobilé rozhodnutí. Jeho podřízení jinak nemohou ovlivnit jeho rozhodování. Styl laissez-faire nechává pracovníkům významnou volnost. Skupina si řeší rozdělení a postup práce sama, vedoucí do chodu skupiny zasahuje jen minimálně (Smejkal, Rais, 2006).

- **Spolupracovníci (Staff)** - jedná se o lidi, pracovníky, jejich vzájemné vztahy, funkce, aspirace, motivace, chování vůči podniku a podobně. Je důležité rozlišovat mezi kvalifikovatelnými (formální systém motivace a odměňování, systém zvyšování kvalifikace a další) a nekvalifikovatelnými aspekty (například morální hlediska, postoje a loajalita ke společnosti) (Keřkovský, Vykypěl, 2006).
- **Schopnosti (Skills)** - jedná se o profesionální dovednost pracovního kolektivu jako celku. Přitom nejde jen o součet kvalifikace jednotlivých pracovníků. Je nezbytné brát v potaz (kladné i záporné) efekty dané například úrovní organizace práce a řízením (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

- **Sdílené hodnoty (Shared values)** - tvorba těchto hodnot souvisí přímo s vizí společnosti a je hlavním faktorem při tvorbě dalších aspektů. Rolí vize je, aby uvnitř i vně firmy věděli, čeho a proč chce podnik dosáhnout. Vedení firmy by nemělo pouze formulovat a stále zdůrazňovat hodnoty podniku, ale také by se s nimi mělo samo ztotožnit, jestliže chce dlouhodobě ovlivnit chování ostatních (Mallya, 2007).

2.8 Marketingový mix

Marketingový mix je možné definovat jako „*Soustavu proměnných, které podnik vzájemně kombinuje tak, aby obsadil zvolené cílové trhy*“ (Urbánek, 2010, s. 36).

Marketingový mix je „*soubor taktických marketingových nástrojů - výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu*“ (Kotler, Armstrong, 2004, s. 620).

Sestavením vhodného marketingového mixu společnost navazuje kontakt s okolím podniku, především s trhem, kam dodává své výrobky a který je zpravidla sestaven ze zprostředkovatelů prodeje a hlavně konečnými spotřebiteli (Urbánek, 2010).

Marketingový mix tvoří soubor nástrojů, kterými podnik vytváří vlastnosti služeb a výrobků poskytovaných zákazníkům. Jednotlivé části marketingového mixu může společnost kombinovat s různou intenzitou a v různém pořadí. Cílem je uspokojit potřeby zákazníků a zajistit podniku zisk (Vašítková, 2014).

Původně se marketingový mix skládal ze čtyř prvků: produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace. Avšak pro společnosti poskytující služby je tato varianta 4 P nedostačující. Proto byly k tradičnímu 4P přidány další tři prvky a to materiální prostředí, lidé a procesy (Vašítková, 2014).

2.8.1 Produkt

Produkt je chápán jako vše, co společnost poskytuje zákazníkovi, aby uspokojila jeho hmotné i nehmotné potřeby. Například u služeb je produkt chápán jako proces, obvykle bez hmotných výsledků. Hlavním prvkem charakterizujícím službu je její kvalita. U produktu je důležitý jeho vývoj, životní cyklus, image značky a sortiment výrobků (Vašítková, 2014).

Produkt může být také chápán jako služba. Služba se skládá ze tří prvků:

- materiální prvky - jedná se o hmotné složky služby, jenž službu doplňují či umožňují její poskytnutí,

- smyslové požitky - vnímání smyslů,
- psychologické přednosti nabídky (Vašítková, 2014).

Nabídku služeb většiny organizací poskytujících služby můžeme rozčlenit na klíčový (základní produkt) a periferní (doplňkový) produkt. Základní produkt je hlavním důvodem ke koupi služby, kdežto doplňkový produkt je nabízen v rámci základní služby a dodává k ní jistou hodnotu. Převážná část organizací již poskytuje doplňkové služby. Jde o poradenské služby a poskytování informací, přebírání objednávek a účtování služeb, péče o zákazníky a jejich bezpečí či další speciální služby (Vašítková, 2014).

Produkt má v marketingovém mixu výsadní postavení. A to z důvodu, že až od konkrétního výrobku se mohou dále odvíjet jeho další funkce, na které navazují marketingové činnosti. Proto je výrobek nazýván „srdce marketingu“. Tímto způsobem je výrobek základní a pro ostatní marketingové činnosti výchozím prvkem marketingového mixu (Urbánek, 2010).

Produktový mix má většinou následující vnitřní dělení:

- kvalita,
- ochranná známka,
- obal,
- sortiment,
- design,
- image,
- záruky,
- služby (Boučková, 2011).

Každý výrobek je zákazníky různě vnímán a toto vnímání má několik úrovní - od prvního názoru na základě užitných vlastností nebo charakteristik až po nadstandardní nebo nadstavbové vlastnosti produktu (Urbánek, 2010).

V marketingu je tedy produkt rozdělen na tři úrovně:

Produkty jsou lidmi vnímány na několika úrovních a to od prvního pohledu na základní užité vlastnosti nebo charakteristiky až po nadstandardní či nadstavbové vlastnosti. Jednotlivé úrovně výrobku lze rozdělit na základní (jádro) produkt, vlastní (reálný) produkt a rozšířený produkt (Urbánek, 2010).

- **Základní produkt** - nejnižší úroveň představuje základní produkt, jenž odpovídá na otázku: Co vlastně zákazník opravdu kupuje? Jedná se o jádro celkového produktu. Skládá se ze základních přínosů, které zákazníci vyžadují, a které řeší jejich problémy. Základní produkt tedy představuje obecnou prospěšnost nebo užitečnost (Kotler a kol., 2007).

“Základní výhody nebo služby zajišťující řešení problémů; jsou skutečným účelem koupě produktu” (Kotler a kol., 2007, s. 616).

- **Vlastní produkt** - vlastní produkt může mít pět charakteristik. Jeho vlastnosti jsou důkladně kombinovány, aby zajistili základní přínos, což je praktický a velmi kvalitní způsob, jak zaznamenat významné okamžiky. Vlastní neboli reálný produkt vyjadřuje konkrétně použitelný výrobek (Kotler a kol., 2007).

„Součástky produktu, úroveň kvality, funkce, design, název značky, balení a další atributy, které společně zajišťují základní přínosy produktu” (Kotler a kol., 2007, s. 616).

- **Rozšířený produkt** - je důležité pomocí nabídky doplňkových služeb a přínosů vytvořit okolo základního a vlastního produktu rozšířený produkt. Pro zákazníky jsou tato rozšíření podstatnou součástí celkového produktu. Rozšířený výrobek představuje idealizovaný očekávaný výrobek (Kotler a kol., 2007).

„Doplňkové služby a přínosy spotřebitelům, spojené se základním a vlastním produktem” (Kotler a kol., 2007, s. 616).

Toto rozdělení ovšem není dle jiných marketingových expertů dostačující. Z tohoto důvodu byly prvotní tři úrovně následně ještě rozšířeny na pět úrovní a to o úplný produkt, což je výrobek, jenž má něco navíc na rozdíl od základního provedení. Jde kupříkladu o image, goodwill a obdobně. Pátou úrovní je potenciální produkt, což je výrobek rozšířený o „doplňky“, ke kterým dojde v budoucnu (Urbánek, 2010).

Na aktuálních silně konkurenčních trzích mají na růst zájmu o některé produkty ze strany zákazníků častokrát vliv právě tyto nadstavbové užité vlastnosti produktu, což znamená v chápání kupujících „něco navíc“ (Urbánek, 2010).

Životní cyklus výrobku

„Vývoj tržeb a ziskovosti produktu v průběhu jeho života. Má pět charakteristických fází: vývoj produktu, uvedení na trh, růst, zralost a úpadek” (Kotler a kol., 2007, s. 616).

- **Vývoj produktu** - vývoj produktu začíná v okamžiku, kdy podnik napadne myšlenka o zavedení nového výrobku a začne ji realizovat. Během této fáze nejsou žádné tržby a investiční náklady se zvyšují (Kotler a kol., 2007).
- **Uvedení na trh** - tato fáze začíná ve chvíli uvedení nového výrobku na konkrétní trh. Jelikož zákazníci produkt neznají a tedy nemají s ním žádné zkušenosti, příjmy z prodeje jsou velmi nízké a zisk žádný. Také zde neexistuje žádná konkurence a jsou zde vysoké výdaje na propagaci výrobku (Foret, Procházka, Urban, 2005).
- **Růst** - tato fáze je typická změnami v objemu prodeje. Zájem o výrobek se neustále zvyšuje a stejně tak objem prodeje i tržby rostou. V tomto stádiu je již výrobek na trhu ustálen a účinnost propagace značná. Také se na trhu objevují podobné konkurenční produkty. Pokud chce společnost ve fázi růstu oslovit i šetřivé a nedůvěřivé zákazníky, je důležité začít cenu výrobků vhodně snižovat případně využívat nástroje podpory prodeje (Foret, Procházka, Urban, 2005).
- **Zralost** - toto stádium je charakteristické zpomalením růstu tržeb, jelikož výrobek již byl akceptován téměř všemi potenciálními zákazníky. Zisky jsou stabilní, případně se snižují kvůli narůstajícím marketingovým výdajům potřebným k ochraně výrobku vůči konkurenci (Kotler a kol., 2007).
- **Úpadek** - je fáze úpadku zisku a poklesu tržeb (Kotler a kol., 2007).

2.8.2 Cena

Jedná se o velice účinný nástroj, jenž se může stát klíčovým prostředkem, který bude mít dlouhodobý vliv na ziskovost podniku. Cena má možnost ovlivňovat vztah mezi nabídkou a poptávkou, ale také vyvíjí tlak na vnitřní rezervy společnosti a vede k vyšší hospodárnosti a s tím související vyšší konkurenceschopnosti dané firmy. Veškeré činnosti v tomto mixu musí být realizovány se zřetelem na ostatní prvky marketingového mixu (Boučková, 2011).

Pojem „cena“ znázorňuje sumu peněz, jenž musí být vynaložena spotřebitelem na získání výrobku (Kotler, Armstrong, 2004).

Cenou tedy obvykle rozumíme hodnotu nabízeného výrobku, která je vyjádřena konkrétní finanční částkou, avšak není to podmínkou. Naopak zákazník je cena brána jako poměr vnímané kvality výrobku a jeho užitných vlastností k výši žádané protihodnoty (Urbánek, 2010).

Na velikost ceny má vliv celá řada faktorů. Nejčastěji se jedná o:

- náklady,
- konkurenční cíle,
- strategie podniku,
- aktivity ke změně preferencí,
- postavení ve produktové řadě,
- poptávka,
- zákony (Urbánek, 2010).

Mezi způsoby stanovení ceny patří:

- určení ceny s ohledem na náklady,
- cena jako vyjádření hodnoty vnímané spotřebiteli,
- následování konkurenčních cen.

Všechny uvedené metody mají své plusy i minusy a jejich použití v praxi je podmíněno i tím, čeho chce podnik dosáhnout na trhu a dále další řadou vnějších faktorů, jenž působí na podnik (Urbánek, 2010).

2.8.3 Distribuce

Distribuce je také významným prvkem marketingového mixu. Na základě této činnosti je určeno, kdy a jakým způsobem se výrobky dostanou ke spotřebiteli. Distribuce se skládá z celé řady dílčích kroků a aktivit, jenž obsahují doručení konkrétního výrobku od výrobce ke konečnému zákazníkovi. Rozhodování o distribuci se skládá z jednotlivého výběru, kterou z distribučních cest je nejideálnější v konkrétní situaci využít a také do jaké míry, případně komu bude výrobek dodáván (Urbánek, 2010).

Důležitým úkolem distribučního mixu je zajištění ideálních distribučních cest. Tento proces je realizován na základě charakteru trhu, výrobků, povahy a cíle výrobní či obchodní firmy a s ohledem na distribuční mezistupně. Při zajišťování a tvorbě konkrétní distribuční cesty je nutné tento prvek brát jako řízený a organizovaný systém, kde musí být chování všech zúčastněných koordinováno a řízeno (Boučková, 2011).

Pojem distribuce tedy zahrnuje všechny činnosti vedoucí k tomu, aby produkt byl pro cílové zákazníky fyzicky dostupným (Kotler, Armstrong, 2004).

Distribuční mix má toto dělení:

- distribuční cesty,
- distribuční mezistupně,
- distribuční systémy,
- fyzická distribuce (Boučková, 2011).

Distribuci může být rozdělena také dle počtu distribučních mezičlánků na:

- Distribuce přímá - výrobce dodává produkt přímo konečnému zákazníkovi.
- Distribuce nepřímá - produkt je dodáván pomocí zprostředkovatele. Společným faktorem všech distribucí je, že na začátku je výrobce a na konci konečný zákazník. Mezičlánky se většinou nepodílí na výrobě, avšak existují výjimky, které se do tohoto procesu angažují přímo nebo nepřímo (Urbánek, 2010).

2.8.4 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace patří mezi nejdůležitější součásti marketingového mixu. Můžeme ji popsat jako veškerý způsob komunikace, který je firmou využíván k informování, přesvědčování nebo ovlivňování aktuálních či budoucích možných zákazníků (Boučková, 2000). Tento pojem zahrnuje všechny činnosti směřující k tomu, aby podnik seznámil spotřebitele s produktem a ten jej následně zakoupil (Kotler, Armstrong, 2004).

2.8.5 Lidé

Lidé tvoří jeden z prvků, jenž rozšiřují obvyklé 4P marketingového mixu, a jsou jeho podstatnou součástí. Jedná se o všechny osoby, které jsou zainteresované v procesu poskytování služeb a výrobků. Zahrnutí tohoto prvku do marketingového mixu plyne z neoddělitelnosti jejich produkce od zákazníka. Podíl na nabídce služeb má 3 podoby:

- Produkce služeb v drtivé většině případů požaduje spoluúčast zaměstnanců společnosti, jenž službu poskytuje. Tato spoluúčast může být přímá. Zaměstnanci, jenž jsou ve přímém styku se zákazníkem, nazýváme kontaktní personál. Management společnosti není obvykle v přímém styku se zákazníkem, avšak má podstatný vliv na produkci služby. Další pracovníci společnosti, jenž se podílí nepřímo na produkci služeb jsou zaměstnanci různých výkonných útvarů. Jelikož napomáhají produkci služby, nazýváme je pomocný personál.

- Leckteré služby požadují aktivní zapojení zákazníka, který se tedy stává spoluproducentem služby. V základní podobě je on sám či objekt jeho vlastnictví předmětem služby.
- Zákazníci a jejich rodiny, přátelé a známí jsou součástí referenčního trhu, jenž tvoří společně s ostatními trhy marketing vztahů. Podílí se takzvanou ústní reklamou na tvorbě image produktu a celé společnosti, jenž nabízí výrobky a služby (Janečková, Vašítková, 2001).

Při nabízení služeb dochází více či méně ke kontaktům zákazníka s poskytovateli služby, tedy se zaměstnanci. Z tohoto důvodu jsou lidé jedním z důležitých prvků marketingového mixu služeb a přímo ovlivňují jejich kvalitu. Jelikož je zákazník součástí procesu poskytování služby, působí na kvalitu také on. Je proto nutné, aby se společnost zaměřila na výběr, vzdělávání a motivování pracovníků. Také by měla určovat pravidla pro chování zákazníků. Obě hlediska jsou podstatná pro tvorbu pozitivních vztahů mezi zákazníky a pracovníky (Janečková, Vašítková, 2001).

2.9 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je „*soubor nástrojů složený z reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje a public relations, které firma využívá pro přesvědčivou komunikaci se zákazníky a splnění marketingových cílů*“ (Kotler, Armstrong, 2004, s. 630).

Aktuálně již nebývá hlavní překážkou společnosti výroba samotná, ale na významnou pozici se dostal vlastní prodej. Marketingová komunikace je nepostradatelnou činností každého podniku. Zvláště v současné době, kdy jsou stále více rozvinuté trhy, zdokonalují se nabídky všech možných výrobků, je stále složitější uspět na vysoce konkurenčních trzích. Mohlo by se říci, že marketingová komunikace je velmi důležitou a platí, že kdo nekomunikuje - neexistuje. Minimálně ne pro zákazníky, neboť když nevědí o podniku, nemohou vědět ani o jeho produktech, a proto je ani nenakupují. A pokud ano, tak jen náhodou (Urbánek, 2010).

Použití optimálních komunikačních nástrojů zajistí podniku se rychle, srozumitelně a účelně spojit s okolím, což mu napomáhá docílit vytyčených cílů. Neexistuje jen jeden komunikační nástroj nebo přístup, jenž by byl nejvhodnější pro všechny společnosti a případy. Podnik tedy musí efektivně spojovat různé nástroje a důkladně koordinovat strategie jejich použití, aby o firmě a jejich výrobcích, službách hovořil jasně, důsledně a přesvědčivě. Každá společnost ví, že je pro ni klíčové, když sami spotřebitelé o ní a jejich výrobcích, službách mluví

nadšeně. Jelikož ústní reklama, může v očích veřejnosti vyvolat pozitivní, ale i negativní odezvu (Vašítková, 2014).

Stále více se trhy fragmentují a tvoří je malé skupiny spotřebitelů se speciálními přáními a potřebami, které žádají nové přístupy k vytvoření bližších vztahů se spotřebiteli na zmenšujících se tržních segmentech. Také je neustále větší a rychlejší vývoj v oblasti technologií, který nutí podniky doplnit jednotlivé nástroje marketingové komunikace o zcela nové přístupy (Vašítková, 2014).

Proces marketingové komunikace zpravidla obsahuje pět základních kroků:

- volba cílového segmentu trhu,
- určení cílené odezvy, například úsilí o získání pozornosti, vyvolání zájmů, vzbuzení touhy případně přiměnění spotřebitele k akci,
- výběr způsobu sdělení, například rozhodnutí o obsahu, struktuře a formě sdělení,
- výběr komunikačního média,
- zpětná vazba, tedy zhodnocení efektivnosti procesu komunikace (Foret, Procházka, Urbánek, 2005).

2.9.1 Obecná komunikace

Pojem komunikace lze stručně interpretovat jako proces sdělení informací. Sdílení napovídá, že se jedná o obousměrný tok informací, nikoliv jednosměrný. Velmi důležitou součástí, efektivního fungování komunikace je možnost zpětné vazby. S její pomocí lze zjišťovat reakce na informace, jež byly vypuštěny od zdroje k příjemci (Karlíček, Zamazalová, 2009).

Obecně lze říci, že komunikace je předání jistého sdělení nebo informací od zdroje ke spotřebiteli. Příčiny, způsoby a cíle takového sdělení jsou různé. Marketingová komunikace je propojena s pojmem komunikační proces. Tento proces se děje mezi prodávajícím a kupujícím, podnikem a jejími zákazníky, ale též mezi společnostmi a dalšími zájmovými skupinami, mezi které patří především zaměstnanci, dodavatelé a obchodní partneři, dále akcionáři, média, orgány veřejné správy, investoři, oborové a profesní asociace, občanská sdružení, neziskové organizace, nátlakové skupiny a v neposlední řadě místní komunity (Přikrylová, Jahodová, 2010).

2.9.2 Obecné komunikační modely

Mezi komunikační modely se řadí známý model AIDA. Jeho název vychází z počátečních písmen slov:

- Attention,
- Interest,
- Desire,
- Action.

Vychází z předpokladu, že nejdříve je nutné získat zákaznickou pozornost, následně vyvolat zájem o výrobek a touhu jej vlastnit a v neposlední řadě motivovat zákazníka k akci, tedy nákupu (Jakubíková, 2013).

Důležitost tohoto modelu spočívá v tom, že podnik může odhadnout, v jakém stupni se vyskytuje zákaznický vztah k výrobku a může tak určit nejideálnější obsah a podobu zprávy. Tato zpráva může vhodně zaujmout zákazníka (Světlík, 2016).

Další známý model je DAGMAR, což je zkratka z Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results. Při tvorbě cílů vychází ze čtyř kroků a to od uvědomění až po jednání. Model DAGMAR se skládá ze tří relativně samostatných částí (Světlík, 2016):

- První částí je stanovení reklamních cílů dle zásady SMART tak, aby mohla být měřena efektivita reklamního vlivu.
- Druhou částí je určení čtyř kroků, kterými potenciální zákazník prochází před nákupem výrobku. Jedná se o uvědomění, pochopení, přesvědčení a jednání.
- Poslední, třetí částí, je měření výsledků.

2.9.3 Nástroje marketingové komunikace

Pojem marketingová komunikace říká, že společnost musí svědomitě kombinovat komunikační nástroje a sestavit koordinovaný komunikační mix. Mezi faktory, které ovlivňují výběr komunikačních nástrojů, patří především reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej a přímý marketing (Kotler, Armstrong, 2004).

Reklama

Reklama je „*jakákoliv forma neosobní placené prezentace a podpory prodeje výrobků, služeb či myšlenek určitého subjektu*“ (Kotler, Armstrong, 2004, s. 630).

Reklama je jedním z nejstarších, nejviditelnějších a nejdůležitějších prostředků marketingové komunikace. Reklama se obvykle vyskytuje v různých formách. Jedná se například o:

- tištěné reklamy, které jsou určeny pouze k zhlédnutí (plakáty, billboardy a další),
- ostatní plošné, velkoplošné a světelné reklamy (podlahy, schodiště, fasády staveb, neony, světelné tabule, velkoplošné obrazovky),
- tištěné reklamy určené k prostudování (inzeráty v denním tisku, reklamní noviny a časopisy, letáky, prospekty, brožury, katalogy),
- audiovizuální reklamy (reklama v rádiu, televizi, ve filmu),
- 3D reklama,
- nové technologie, internetová reklama (Vašítková, 2014).

Výhody:

- reklama velmi rychle působí na zákazníka,
- zadavatel má naprostou kontrolu nad obsahem zprávy, který bude zveřejněn, a volbu médií (kde a jak často),
- zadavatel může určit, koho a kde reklama zasáhne (Vašítková, 2014).

Nevýhody:

- pro malé podniky zejména cena,
- jedná se o neosobní formu sdělení prostřednictvím médií (je méně přesvědčivá než osobní komunikace),
- reklama působí jednosměrně od podniku k příjemci a může být rušena řadou šumů,
- zpětná vazba se nemusí projevit okamžitě ani jasně a účinnost vydaných prostředků je složité změřit (Vašítková, 2014).

Reklama má tři hlavní funkce, jež vychází jak z časového aspektu, tak z životního cyklu produktu. Jedná se o funkce reklamy:

- **Zaváděcí** - tato reklama má hlavně informativní funkci a cílem je představit potenciálním zákazníkům konkrétní nový výrobek včetně popisu jeho vlastností. Využívá se při zavedení výrobku na trh, často již v časovém předstihu, aby byl

u zákazníků vzbuzen zájem a byli na nový produkt dopředu připraveni (Foret, Procházka, Urbánek, 2005).

- **Přesvědčovací** - cílem této reklamy je snaha přimět zákazníka, aby nakupoval propagovaný a nikoliv jiný konkurenční výrobek. Kupující jsou přesvědčováni, aby jej upřednostňovali před podobnými produkty. Tato reklama je používána především ve fázi růstu, kdy se výrobek vyskytuje na trhu určitou dobu. Má určitou tržní pozici a zájem o něj roste (Foret, Procházka, Urbánek, 2005).
- **Připomínací** - cílem této reklamy je snaha o nepřetržité připomínání zákazníkům, že jejich populární produkt stále existuje, je dodáván na trh a i v budoucnu bude stále poskytován jeho záruční i pozáruční servis včetně náhradních dílů a další. V reklamě se obvykle zmiňují i nové či vylepšené užité vlastnosti již známého výrobku (Foret, Procházka, Urbánek, 2005).

Účinná reklama se opírá o uplatňování principu 5M:

- mission - poslání (konkretizace cílů reklamy),
- message - zpráva/sdělení (tvorba obsahu sdělení),
- money - peníze (zajištění rozpočtu na reklamu),
- media - média (výběr vyhovujících médií),
- measurement - měřítka (měření účinnosti reklamy) (Vašítková, 2014).

Podpora prodeje

Podpora prodeje - „*krátkodobé pobídky sloužící k podpoře nákupu či prodeje výrobku nebo služeb*“ (Kotler, Armstrong, 2004, s. 630).

Podpora prodeje cílí na dílčí členy distribučních cest či na konečné zákazníky. Pro spotřebitele je nakupování atraktivnější díky kuponům, premiím, soutěžím, nabídkám bezplatně provedené ukázky služby, výherním loteriím, výstavám a veletrhům a reklamním a dárkovým předmětům, jenž se nazývají 3D reklama (Vašítková, 2014).

Podpora prodeje je spojením reklamy a cenových opatření. Snaží se říci specifické informace o službě nebo výrobku a také poskytuje motiv, zpravidla peněžní, který zvýhodňuje koupi. Je zaměřena na rozsáhlou oblast spotřebitelů. Jde o jednu z nejvíce vzrůstajících podob motivace spotřebitelů. Nevýhodou je, že účinek dílčích stimulů je pouze krátkodobý po období uplatnění určitých kroků. Propagační předměty by neměly být používány pouze jako

prostředek podpory prodeje, ale měly by být i prostředkem komunikace se spotřebitelem (Vašítková, 2014).

Public relations

Vztah s veřejností (public relations) - „*snaha o budování pozitivních vztahů veřejnosti k dané firmě, vytváření dobrého institucionálního image a snaha o minimalizaci následků nepříznivých událostí, popřípadě pomluv, které se o firmě šíří*” (Kotler, Armstrong, 2004, s. 630).

Public relations můžeme definovat jako „*dialog organizace se skupinami, které rozhodují o úspěchu či neúspěchu organizace*” (Boučková, 2009, s. 133).

Dialog společnosti s hlavními cílovými skupinami by měl přispět k vzájemnému porozumění a poté poskytnout dlouhou a zdařilou existenci v jejím prostředí (Boučková, 2009).

Komunikační vztahy s veřejností mají zpravidla dvě podoby:

- Komunikace s vnitřním (interním) prostředím podniku, nazývaná i jako interní marketing, zahrnuje všechny činnosti, kterými podnik usiluje o přesvědčení svých pracovníků, aby se také oni podíleli na vytvoření dobrého jména, utužili si k podniku svůj osobní vztah a mluvili o něm vždy jen v dobrém.
- Komunikace s vnějším (externím) prostředím mimo podnik, nazývaná i jako externí marketing, znamená tvorbu dobrých vztahů s okolím podniku.

Podstatnou součástí vztahů s veřejností je tvorba věrohodnosti firmy a jejích výrobků, což pomáhá v prodeji podnikových produktů (Urbánek, 2010).

Základní nástroje funkce public relations představují soubor výstupů, jež jsou nazvány dle akronymu “PENCILS”, který znamená:

- P = PUBLICATION - publikace například výroční zprávy o hospodaření, firemní časopisy, tiskoviny pro klienty a tak podobně,
- E = EVENTS - veřejné akce, pořádané události například sponzorování sportovních a kulturních akcí, prodejních expozic a další,
- N = NEWS - novinářské zprávy, materiály pro tiskové schůze například informace o podniku, jeho produktech, pracovnících, mimořádných výsledcích a tak dále,

- C = COMMUNITY INVOLVEMENT ACTIVITIES - angažovanost pro komunitu, podpora lokálních činností například investice finančních prostředků a času pro potřeby místních občanských sdružení a jejich činností a tak podobně,
- I = IDENTITY MEDIA - vyjádření firemní identity, užití jednotného vizuálního stylu, dopisní papíry s firemní grafikou, vizitky, firemní dress code a tak dále,
- L = LOBBYING ACTIVITY - lobbovací aktivity například snaha o zadržení nepříjemných opatření nebo informací o firmě, regulační kroky a další,
- S = SOCIAL RESPONSIBILITY ACTIVITIES - aktivity sociální odpovědnosti například tvorba dobrého jména ve firemní sociální sféře (Foret, Procházka, Urbánek, 2005).

Osobní prodej

Osobní prodej - „*osobní prezentace nabídky, jejímž cílem je prodej výrobku nebo služby a vytvoření dobrého vztahu se zákazníkem*” (Kotler, Armstrong, 2004, s. 630).

Osobní prodej je způsob osobní komunikace s jedním či více spotřebiteli. Cílem osobního prodeje je docílení prodeje. Obsah a způsob sdělení se může uzpůsobit určitému spotřebiteli a případu. Jde o poměrně drahou, ale velmi účinnou formu komunikace. V osobním kontaktu může zdatný prodejce přizpůsobit formu sdělení aktuálnímu stavu, což je značná výhoda, například oproti neflexibilní reklamě.

Osobní prodej má vůči dalším prvkům komunikačního mixu tyto výhody:

- Osobní kontakt,
- Posilování vztahů,
- Stimulace nákupu ostatních služeb (Vašítková, 2014).

Hlavním úkolem osobního prodeje je prodat. K tomu je nutný dobře propracovaný systém:

- výzkum trhu o výrobcích, s nimiž jde uspět,
- příprava na samotný prodej (osobní i technická),
- kontaktování spotřebitelů,
- samotný prodej,
- péče o klienty a opakovaný prodej (Urbánek, 2010).

Přímý marketing

Přímý marketing - „navázání přímých kontaktů s pečlivě vybranými zákazníky; výhodou je možnost okamžité reakce na nabídku ze strany zákazníka a možnost budování dlouhodobých vztahů se zákazníky” (Kotler, Armstrong, 2004, s. 630).

Přímý marketing je interaktivní marketingový systém, jenž využívá jedno či několik reklamních médií pro tvorbu měřitelné reakce případně uzavření obchodu na libovolném místě. Oproti klasické reklamě lze přímým marketingem docílit cílové skupiny rychleji a osobněji. Hlavní podmínkou úspěchu přímého marketingu je:

- Správný výrobek - v základu je úspěšný, když je o nabídku ze strany cílové skupiny zájem. Z toho vyplývá, že zprávou je nezbytné vyvolat zájem, podpořit jej a nabídnout řešení.
- Správná cílová skupina - čím lepší je znalost cílové skupiny, tím spolehlivěji jde stanovit nabídku a tím jistější bude úspěch.
- Správný dialog (Boučková, 2011).

Mezi nástroje přímého marketingu patří:

- Direct mail - oslovení klientů pomocí pošty,
- Telemarketing - zprostředkujícím médiem je telefon,
- Televizní a rozhlasový, eventuálně tiskový marketing s přímou reakcí - teleshopping,
- Katalogový prodej,
- Elektronická pošta,
- Internetová komunikace (Vašítková, 2014).

Mezi výhody přímého marketingu se řadí:

- Orientace na jednoznačně vymezený a smysluplný segment,
- Účinnost cílené komunikace s možností vytvoření osobního vztahu,
- Kontrolovatelnost, měřitelnost odezvy na nabídku,
- Operativnost odezvy,
- Názornost předvedení výrobku,
- Dlouhodobost užívání (Vašítková, 2014).

2.9.4 Nové nástroje marketingové komunikace

Dnešní doba přináší velké množství novinek. Co bylo včera moderní je dnes zastaralé. Týká se to výrobků, služeb, strategií konkurence na trzích, samotných trhů a také chování lidí. Technologické změny v oblasti telekomunikací, mikroelektroniky, výpočetní techniky a podobně, staví zákazníka do nové role rozhodovatele. Je to právě zákazník, kdo rozhoduje o tom, jakou informaci přijme a jestli to vůbec udělá, přečte-li si webovou stránku nebo jej osloví jiný komunikační nástroj. Nové technologie přispívají ke kreativnímu myšlení podniků. Ve spojení s rychlým technologickým rozvojem dochází k podstatným změnám ve sféře médií. Mediální svět se významně mění, vzniká nový rovnovážný stav mezi tradičními a alternativními médii. Komunikačním médiem současné doby je internet (Přikrylová, Jahodová, 2010).

Guerilla marketing

„Guerilla marketing je nekonvenčně pojatá marketingová kampaň, jejímž účelem je dosáhnout maximálního efektu s minimem zdrojů” (Vašítková, 2014, s. 145).

Tato nová koncepce reklamní mediální kampaně lze vysvětlit jako nápadově bohaté a vtipné reklamní akce na netypických místech s efektem překvapení. Guerilla se sestává ze tří zásad:

- získat lid,
- oslabit nepřítele,
- zůstat naživu (Vašítková, 2014).

Mezi marketingové taktiky guerilla marketingu se řadí udeření na neočekávaném místě, zaměření se na striktně zvolené cíle a okamžité stáhnutí pryč. Výsledkem je však silný mimořádný zážitek, jenž se cílovým skupinám zákazníků vryje do paměti společně s prezentovaným výrobkem (Vašítková, 2014).

Digitální marketing

Digitální marketing je v současné době neoddělitelnou složkou marketingové komunikace. Vznikají nové technologie a pro mnohé segmenty trhu a cílové skupiny je aktuálně tento styl komunikace přijatelnější než prostá reklama. Digitální marketing je zastřešující pojem, nepatří do něj pouze on-line komunikace na internetu, ale všechna marketingová komunikace, jenž používá digitální technologie (Frey, 2011).

Úspěch online reklamy závisí na porozumění internetu jako komunikačního média a na využití rozdílnosti oproti televizi, rozhlasu či tiskovým médiím. Reklama na internetu existuje v podobě webových stránek, bannerové reklamy objevující se na stránkách na webu, nabídek posílaných e-mailem, klíčových výrazů ve vyhledávání nebo velkoplošné reklamy vyobrazené v celém okně obrazovky a další. Ačkoliv je trh do jisté míry diferencovaný, internet je globální. Je důležité chápat rozdíly v chování českých zákazníků a použít zahraniční zkušenosti (Frey, 2005).

Virální (virový) marketing

Virální marketing je metoda, která se používá k získání exponenciálního růstu povědomí o značce, výrobku či službě pomocí samovolného šíření informací mezi lidmi. Nejčastěji jde o různorodé typy přeposílané elektronické pošty, kdy důvod k rozesílání vychází buď ze samotného obsahu emailu, případně jde o odkaz na určitou webovou stránku. V současné době se virální marketing bohatě vyskytuje a používá především na sociálních sítích. Hlavním důvodem využívání virálního marketingu jsou jeho nízké náklady, rychlé šíření informací a vysoká účinnost zásahu nejen mezi mladými lidmi. Riziko virálního marketingu spočívá zejména v tom, že po zahájení kampaně marketér nemá kontrolu nad šířením virové zprávy (Vašítková, 2014).

Event marketing

V praxi cílí na organizování různých kulturních, společenských nebo sportovních akcí. Filozofie použití tohoto prostředku marketingového komunikačního mixu spočívá ve vyzdvihnutí prožitků a pocitů ve spojitosti s rostoucím významem volného času, zdravého životního prostředí a tak podobně. Důraz na city je upevňován prožitkem ve skupině. Z pohledu marketingu lze příležitosti, akce, události rozčlenit na neziskově organizované akce, komerčně organizované akce a charitativní akce (Vašítková, 2014).

O kladném či záporném výsledku jakékoliv události rozhoduje velmi mnoho vnějších i vnitřních faktorů. Kupříkladu u akce je nezbytná velmi dobrá organizace, tvůrčí idea, příhodný výběr hostů, vytvořené scénáře, právní podklady, výběr a zabezpečení programu, občerstvení, pozvánka, výběr dodavatelů, dárkové a reklamní předměty, na závěr je nutné provést celkové vyhodnocení a je vhodné spolupracovat s médii (Vašítková, 2014).

Product placement

Jde o užití skutečného značkového produktu či služby obvykle přímo v audiovizuálním díle (film, seriály, televizní pořady, počítačové hry), v přímém přenosu nebo představení či

knihách a to za jasných, obvykle smluvně daných podmínek. Nejde tedy o skrytou reklamu, ale o jistou obdobu komerčního sdělení či o alternativní metodu umístění reklamy na výrobek nebo značku. Oproti klasické reklamě jde o nenásilnou metodu, kterou sice sledující vnímá, ale nepovažuje ji za rušivou, a může u něj dokonce vzbudit potřebu zakoupit značkový produkt používaný hercem ve filmu. Pro efektivní fungování product placementu jsou značkové produkty vyobrazeny za pozitivních okolností, aby sledující měli patřičný důvod se s nimi ztotožnit. Product placement se v audiovizuálních dílech vyskytuje především těmito způsoby:

- o výrobku se v díle přímo mluví,
- výrobek je některou z postav díla používán,
- výrobek je zobrazen v záběru díla či umístěn ve virtuálním prostředí (Přikrylová, Jahodová, 2010).

Mobilní marketing

Mobilní marketing patří mezi nejrychleji se rozvíjející nástroje marketingové komunikace, který roste zároveň s vývojem sítí mobilních operátorů. Můžeme ho chápat jako kteroukoliv podobu marketingu, reklamy či činností na podporu prodeje, zaměřenou na spotřebitele a realizovanou pomocí mobilní komunikace. Primárním prostředkem mobilního marketingu je mobilní telefon. Propagační a prodejní činnosti nepracují s voláním, ale s dalšími funkcemi mobilních telefonů, především s krátkými textovými zprávami. Reklamní nebo různá sdělení jsou prezentována v podobě SMS, MMS, loga operátora, vyzváněcích tónů, her a tak podobně. Mobilní marketing je možné aplikovat pro růst informovanosti a tvorbu znalostí o výrobku, podpoře značky, komunikaci současných věrnostních nebo slevových akcí. Předností mobilního marketingu je schopnost přesného zaměření kampaně, schopnost zajistit vzájemné působení mezi zadavatelem a příjemcem, velká operativnost v reálném čase, jednoduchá a rychlá aktualizace, četný komfort pro uživatele, nízké náklady a snadná měřitelnost (Přikrylová, Jahodová, 2010).

Buzz marketing

Tvorba vzruchu a diskusí o značce nebo výrobku v podobě témat, jenž sama vzbudí pozornost spotřebitelů a médií (Přikrylová, Jahodová, 2010).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části diplomové práce se zabývám popisem vybrané společnosti a její podrobnou analýzou současného stavu pomocí interních a externích analýz a také vytvořením marketingového a komunikačního mixu.

3.1 Charakteristika podniku

Ke zpracování mé diplomové práce jsem si zvolila cukrárnu, která je situována v Jihomoravském kraji, avšak po domluvě s majiteli podniku nebudu uvádět její obchodní název. Pro účely zpracování této práce budu používat označení vybraný podnik. Mnou vybraný podnik byl založen v roce 1994 s právní formou společnost s ručením omezeným. Základní kapitál činil 200 000,- Kč a v čele jeho statutárního orgánu jsou dva jednatelé s přesně polovičním podílem. Každý z jednatelů zastupuje podnik vždy samostatně a v plném rozsahu (or.justice, 2012 - 2015).

Jelikož jde o cukrárnu, tak jejím hlavním předmětem podnikání je pekařství, cukrářství, hostinská činnost, prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin a výroba (or.justice, 2012 - 2015).

Zvolená cukrárna sídlí v centru města poblíž hlavního náměstí. Zákazníkům je k dispozici menší útulné posezení v prostorách podniku a v letních měsících jsou před budovou cukrárny postaveny menší zahradní stoly s židlemi. V prostorách cukrárny je kapacita 24 míst a venku dalších 10 míst k sezení. Cukrárna také myslí na rodiny s dětmi, a proto se na pozemku před podnikem nachází pískoviště s houpačkou. Před podnikem je postaveno malé parkoviště o kapacitě osmi parkovacích míst. Při vstupu do prostor cukrárny je po levé straně dlouhý pult, který je rozdělen na 3 úseky. V první části cukrárny si zákazníci mohou objednat různé druhy domácí kopečkové a točené zmrzliny. V další části si mohou vybrat různé cukrovinky, horké i studené nápoje nebo také alkoholické či nealkoholické a v poslední části cukrárny jsou vystaveny tradiční i modernější zákusky, které jsou pečené přímo v podniku. Naproti pultu jsou pak zabudovaná pohodlná křesla k sezení. Na konci podniku se potom nachází toalety. Součástí podniku je také větší kuchyně, kde jsou všechny zákusky a dorty vyráběny (Vybraný podnik, 2021).

3.2 Metoda 7S

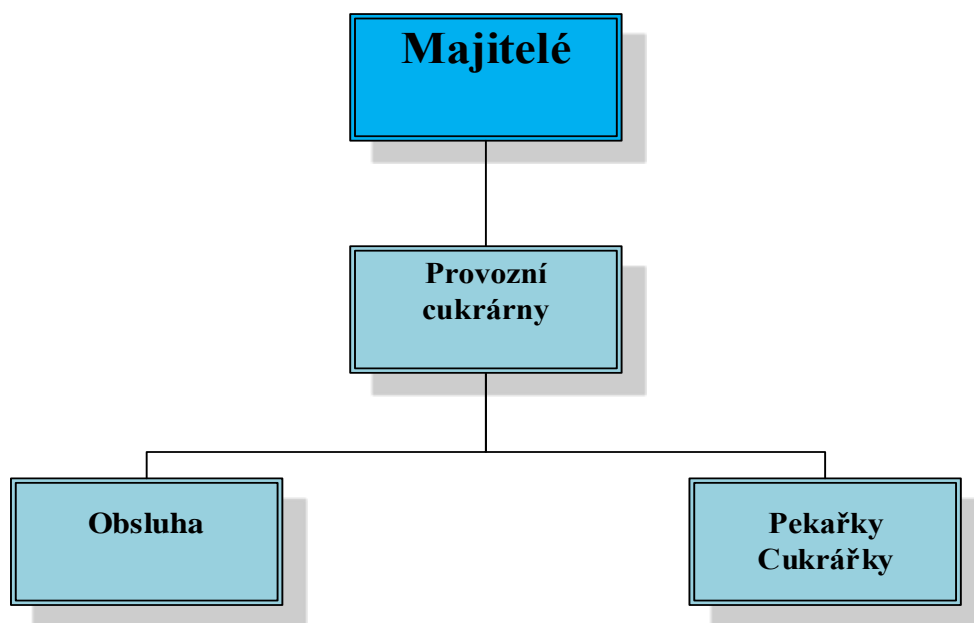
Tato strategická metoda analyzuje a zkoumá vnitřní prostředí podniku. Model se skládá ze sedmi faktorů, jenž se vzájemně ovlivňují a působí na podnik.

3.2.1 Strategie

Ve vybraném podniku není jasně určená strategie. Avšak jednatelé mají jisté vize a cíle ohledně budoucnosti podniku. Společnost se snaží jako každý podnik poskytovat kvalitní a cenově dostupné produkty a tímto způsobem zvyšovat spokojenost zákazníků, oslovovat nové potenciální zákazníky a zvyšovat ziskovost firmy. Vybraný podnik si zakládá na kvalitě a kreativní prezentaci svých výrobků, proto se snaží často inovovat své výrobní portfolio. Společnost také dbá na chování a reprezentaci obsluhy a kvalitě servisu. Podnik si zakládá na tradiční receptuře ověřenou léty zkušeností, která napomáhá k tvorbě dobrého jména společnosti (Vybraný podnik, 2021).

3.2.2 Struktura

Jedná se o malý podnik, který v současné době zaměstnává dvanáct osob na hlavní pracovní poměr a v letních měsících přijme dva brigádníky na výpomoc. Z tohoto důvodu je organizační struktura docela jednoduchá. Skládá se ze dvou majitelů, kteří stojí v čele celé cukrárny a zastupují podnik vždy samostatně a v plném rozsahu. Jeden z majitelů zabezpečuje finanční oblast a druhý se zaměřuje na personální činnost. Dále jednoho provozního, který má na starost zajištění plynulého chodu a je zprostředkovatelem informací mezi pracovníky a jednately. Dále je zde zaměstnáno šest osob zajišťujících obsluhu a pět cukrářek, jenž vyrábí nabízené produkty. Ve společnosti jsou nastaveny vztahy nadřízenosti a podřízenosti, kde jsou pracovníkům rozděleny úkoly, za které jsou zodpovědní a musí je vykonat v určitém časovém období (Vybraný podnik, 2021).



Obrázek č. 1: Organizační struktura (Zdroj: Vlastní zpracování dle Vybraný podnik, 2021)

3.2.3 Systémy řízení

Jak už bylo dříve zmíněno, jedná se o malý podnik, který nevyžaduje i vzhledem k předmětu podnikání zřízení informačních systémů. Cukrárna vede skladovou evidenci zásob na skladových kartách, aby měla přehled o stavu a množství surovin a věděla, v jaký okamžik je potřeba objednat chybějící suroviny a nedocházelo tak k pozastavení výroby. Podnik nepotřebuje ani žádný účetní software, jelikož je účetnictví v podniku vedeno externí společností.

V podniku spolu zaměstnanci vzhledem k jejich nízkému počtu komunikují především osobně, případně pomocí mobilních telefonů nebo emailové pošty. Z programů jsou zde využívány především excelovské tabulky nebo wordovské dokumenty, kde jsou zaznamenávány různé finanční i nefinanční operace. Společnost také využívá docházkovou knihu, kde zaměstnanci značí své příchody a odchody pro účely sledování jejich pracovní doby. Takže lze říci, že v podniku převládá osobní nebo listinná komunikace. Bohužel se podnik neprezentuje na webových stránkách ani na žádných sociálních sítích, což jsou poměrně důležité komunikační kanály na oslovení stávajících i nových zákazníků.

Cukrárna byla v minulých letech nucena zakoupit EET systém na online evidenci tržeb, konkrétně musela zařadit do svého obchodního majetku EET pokladnu Wintec IDT 800. Tento pokladní systém komunikuje přes internet a odesílá informace o tržbách do systému Finanční správy (Vybraný podnik, 2021).

3.2.4 Styl řízení

V tomto podniku se zaměstnanci vzájemně velmi dobře znají a vztahy jsou tu spíše neformální. Lze tudíž říci, že zde převládá demokratický styl řízení. Majitelé se snaží komunikovat se zaměstnanci, jednat s nimi o různých problémech, novinkách, nápadech nebo jejich připomínkách. Tento styl řízení má pak pozitivní vliv na atmosféru v podniku a také na kreativitu. Ne v každé situaci je ale tento styl řízení vhodný, proto je v některých případech uplatňován autoritativní styl řízení. Je tomu tak například při rozdělování pracovních povinností nebo při rozhodování v podstatných věcech, jelikož je zde kladen vysoký důraz na kvalitu výrobků, prezentaci obsluhy a servisu. Dále mají poslední slovo majitelé při rozhodování o podstatných změnách v podniku. Mezi všemi zaměstnanci panuje přátelská atmosféra, jelikož spolu pracují dlouhodobě (Vybraný podnik, 2021).

3.2.5 Spolupracovníci

Důležitou roli v každé společnosti hrají její zaměstnanci, jelikož bez nich by nebylo možné podnikatelský záměr realizovat. To si uvědomují i majitelé cukrárny, a proto kladou velký důraz na nábor nových zaměstnanců. Majitelé podniku se se zájemcem o práci osobně setkají a prodiskutují s ním různá témata, aby jej lépe poznali. Zároveň majitelé posílají své cukrářky a pekařky na různá školení ohledně techniky výroby a novinek. A také pracovníky obsluhy na školení o etice a jednání s lidmi. Je to především z důvodu, že první, s kým zákazník přijde do kontaktu, je právě zaměstnanec podniku a jeho vystupování a chování může velmi ovlivnit, zda zákazník podnik znovu navštíví a jaké reference bude o podniku rozšiřovat. Společnost se také snaží zaměstnance motivovat a vytvářet pro ně příjemné prostředí, které se odráží v celkové atmosféře, jenž pak vnímá zákazník. Jelikož je zde poměrně nízká fluktuace zaměstnanců a většina se zná již léta, tak na pracovišti jsou velmi dobré vztahy (Vybraný podnik, 2021).

3.2.6 Schopnosti

Zaměstnanci cukrárny musí ovládat určité dovednosti, aby byli schopni vykonávat svoji práci. Proto mají zaměstnanci znalosti a zkušenosti v oblasti gastronomie a někteří jsou také zároveň absolventi oboru cukrář. Také se předpokládá, že umí vhodně vystupovat a komunikovat se zákazníkem, vědí, co podnik nabízí za produkty a znají informace o sortimentu, aby vhodně poradili zákazníkovi. Musí být také kreativní, spolehliví a včas a v odpovídající kvalitě plnit své úkoly (Vybraný podnik, 2021).

3.2.7 Sdílené hodnoty

Sdílenou hodnotou vybraného podniku je snaha o vytvoření takových podmínek, že si bude v podniku příjemně připadat nejen zaměstnanec podniku, ale především zákazník, který se do podniku bude rád opakovaně vracet, aby si zde odpočinul a vychutnal si dezert domácí výroby či nápoj ve společnosti příjemného a komunikativního personálu. Dalším cílem, který sdílí všichni zaměstnanci podniku, je vytváření lahodných domácích produktů nejvyšší kvality a zajistit si tím loajalitu a spokojenost zákazníků (Vybraný podnik, 2021).

3.3 Sortiment

Mnou vybraný podnik nabízí kromě hlavních produktů také široký sortiment doplňkových produktů, které si zde zákazníci mohou zakoupit. Jde se například o:

- **Palačinky** - v portfoliu nabízených produktů jsou i palačinky, které si zákazníci mohou vychutnat v různých podobách, například s horkým ovocem, zmrzlinou nebo banánem a čokoládou a v dalších provedeních. Palačinky jsou poměrně velké, a proto jsou ideální k zahnání hladu. Často jsou prodávány v zimním období ke kávě nebo horké čokoládě (Vybraný podnik, 2021).
- **Sladkosti** - podnik je navštěvován převážně rodinami s dětmi, proto v sortimentu nesmí chybět nejrůznější sladkosti, jako jsou lízátko, žvýkačky, gumové bonbony, želé, čokolády, bonboniéry, kyselé ovocné spreje, čokoládová zvířátka na špejli a další sladké dobroty (Vybraný podnik, 2021).
- **Studené nápoje** - mezi studené nápoje patří domácí limonády se směsí ovoce nebo s citronem a mátou, podávané v litrovém nebo půl litrovém džbánu. Cukrárna také nabízí známé slazené nápoje jako je Coca-Cola, Fanta a tak podobně, dále různé příchutě džusů a perlivé nebo neperlivé vody. V letních dnech si zákazník může zakoupit ledovou kávu (Vybraný podnik, 2021).
- **Alkoholické nápoje** - nabídku alkoholických nápojů tvoří převážně nejrůznější kvalitní rumy z různých koutů světa. Jedná se například o rumy Bumbu, Don Papa, Blue Mauritius, Ron Barcelo, A.H. Riise, Diplomatico, Ron Zacapa a mnoho dalších. Dále se v nápojovém lístku nachází různé koktejly a další lahodné nápoje (Vybraný podnik, 2021).
- **Pochutiny** - poslední položkou, kterou vybraný podnik nabízí, je variace chlebičků, jenž jsou například šunkové, salámové nebo sýrové. Dále se v nabídce nachází mandle, oříšky, tyčinky, brambůrky nebo sýrovo-salámové prkénko, které je vhodnou variantou například k rumům (Vybraný podnik, 2021).

3.4 Marketingový mix

V této části práce se zabývám analýzou jednotlivých složek marketingového mixu, aby následně mohla být navržena jistá opatření na zlepšení. Marketingový mix se skládá z pěti prvků, kterými jsou produkt, cena, distribuce, komunikační mix a lidé. Tyto prvky jsou více rozebrány níže.

3.4.1 Produkt

Jelikož se jedná o cukrárnu, tak hlavními produkty podniku jsou především různé druhy zmrzlin, kávy, sladkých domácích zákusků a dortů, které jsou vyráběny dle tradiční receptury

a v co nejlepší možné kvalitě, aby podnik co nejlépe uspokojil potřeby a přání svých zákazníků. Stálá nabídka je tvořena z těchto produktů:

- **Zákusky** - jedná se o hlavní produkt společnosti, na kterém si podnik zakládá, a který tvoří v jejím portfoliu nejširší zastoupení. Na své si přijde každý zákazník, protože podnik nabízí nejen tradiční zákusky dle letité receptury jako jsou věneček, špička, větrník, indián, laskonka, trubička, štrůdl, sachr dort nebo žloutkový a punčový řez, ale nabízí také moderní a již novodobější zákusky jako je ovocný nebo čokoládový cheesecake, panna cotta zalitá sezónním ovocem, čokoládové brownies, tiramisu dle italské receptury, lentilkové, čokoládové nebo malinovo mandlové cookies, dále různé muffiny a v neposlední řadě si zde zákazník může objednat i čokoládový fondant s malinovým coulis a mnoho dalších zákusků. U malých dětí je pak velmi populární krtkův dort, což je zmenšená verze známého dortu, na němž je malý krteček vyrobený z marcipánu nebo míša řez, na kterém je čokoládový obrázek medvídka. Jako specialita jsou výrobky, které jsou prodávány jen v určitém období. Například na Velikonoce společnost vyrábí kuřátka a na zimu zas sněhuláky (Vybraný podnik, 2021).
- **Dorty** - tento produkt netvoří přímo stálou nabídku, ačkoliv denně si v podniku zákazník může zakoupit nějaký předpřipravený dort podnikem. Většinou jde o ovocný, čokoládový, ořechový nebo krémový dort. Pokud zákazník má nějaké konkrétní požadavky, například na narozeninový dort, pak si jej zákazník musí objednat dopředu. Dorty jsou tedy připravovány především na zakázku. Cukrárna již díky svým dlouholetým zkušenostem vytvořila spoustu dortů různých tvarů, korpusů, náplní i dekorací. Při výrobě dortů je tedy hojně využívána kreativita zaměstnanců. Společnost pekla například velký dort pro místní zdravotníky, sportovní oddíly nebo pro náročné zákazníky různé lodě, zvířátka, filmové postavy nebo různá herní a pohádková témata. Při zakázkové výrobě si zákazník může celý dort sestavit sám. Může si vybrat, jaký chce korpus dortu, náplň, téma, zda má být spíše čokoládový, ovocný nebo méně sladký, například díky mrkvovému korpusu a tak podobně (Vybraný podnik, 2021).
- **Zmrzliny** - dalším produktem, který si podnik sám vyrábí, jsou různé druhy zmrzlin. Tento produkt je nejvíce prodáván především v horkých letních dnech, kdy příjemně ochladí. V zimním období je pak zmrzlina podávána k zákuskům nebo palačinkám. Zákazník si může vybrat ze dvou variant. První možností je točená zmrzlina, která je

nabízena ve dvou příchutích. Druhou volbou je klasická kopečková zmrzlina, kde si zákazník zvolí, jestli chce spíše smetanovou nebo sorbetovou variantu, která je vyrobena z čerstvého ovoce. Může si vybrat mezi klasickým kornoutem nebo pohárem (Vybraný podnik, 2021).

- **Teplé nápoje** - nejvíce prodáváným teplý nápojem je bezesporu káva, proto podnik vlastní ve svém obchodním majetku moderní kávovar s kvalitní kávou. Kávu podnik připravuje v různých variantách a to od klasického Espresso, Ristretta přes Lungo až po Cappuccino nebo Caffè Latte. Podnik také nabízí kávu Mocha, která bývá doplněna čokoládovým sirupem nebo práškem, Vídeňskou kávu, kde se jedná o espresso zalité šlehačkou a je ideální podávaná se zákuskem sacher nebo Irskou kávu, kde je přidanou ingrediencí whiskey a v neposlední řadě Alžírskou kávu s vaječným likérem. Každopádně teplé nápoje netvoří jen káva. Nejen v zimních dnech zákazníkovi zahřeje také horká čokoláda se šlehačkou a oplatkem nebo různé ovocné, zelené nebo černé čaje. Podnik nabízí i hřejivý nápoj Hot apple, svařené víno nebo silný grog (Vybraný podnik, 2021).

3.4.2 Cena

Ceny prodáváných produktů jsou stanovovány samotnými jednatelem podniku. Při určování cen jsou brány v potaz ceny nakupovaných surovin, náklady na přípravu a další náklady, které vstupují do ceny výrobků či zboží. Takto vypočtené ceny jsou následně porovnány s nejbližšími konkurenty, je připočtena marže a na tomto základě je určena konečná prodejní cena produktu. Marže je stanovena tak, aby nebyla finální cena pro zákazníky příliš vysoká, ale zároveň podniku vytvářela zisk.

Podnik aktuálně neposkytuje žádné slevové akce nebo věrnostní kartičky. Avšak vzhledem k současné situaci a poměrně silně konkurenčnímu okolí nad touto možností podnik uvažuje.

V následující tabulce jsou uvedeny ceny některých produktů:

Tabulka č. 1: Ukázka ceny vybraných produktů (Zdroj: Vlastní zpracování dle Vybraný podnik, 2021)

Název položky	Cena položky	Název položky	Cena položky
Zákusky	19 - 69 Kč	Sladkosti	5 - 125 Kč
Větrník	30 Kč	Lízátko	5 Kč
Špička	19 Kč	Čokoládové zvířátko na špejli	25 Kč
Indián	25 Kč	Bonboniéra	125 Kč
Cheesecake	69 Kč	Teplé nápoje	25 - 89 Kč
Tiramisu	59 Kč	Horký čaj	25 Kč
Dorty *	350 - 1200 Kč	Caffè Latte	59 Kč
Malé průměr 16 cm	350 Kč	Irská káva	89 Kč
Střední průměr 18 cm	750 Kč	Studené nápoje	20 - 69 Kč
Velké průměr 24 cm	1 200 Kč	Neperlivá voda	20 Kč
Zmrzliny	15 - 120 Kč	Coca - Cola	30 Kč
Kopeček smetanové zmrzliny	15 Kč	Ledová káva	69 Kč
Kopeček sorbetové zmrzliny	20 Kč	Alkoholické nápoje	45 - 135 Kč
Točená zmrzlina	30 Kč	Svažené víno	45 Kč
Zmrzlinový pohár	120 Kč	Koktejl	99 Kč
Palačinky	65 - 109 Kč	Rum A.H. Riise	135 Kč
Palačinky s čokoládou a banánem	109 Kč	Pochutiny	15 - 99 Kč
Palačinky s horkými malinami	99 Kč	Tyčinky	15 Kč
Palačinky s ovocem	65 Kč	Chlebičky	25 Kč
		Sýrovo salámové prkénko	99 Kč

*Ceny dortů jsou pouze orientační a jsou závislé na náročnosti požadavků zákazníka.

3.4.3 Distribuce

Vybraný podnik se nachází v centru města v Jihomoravském kraji nedaleko hlavního náměstí. Je zde poměrně dobrá dopravní dostupnost, jelikož v blízkém okolí se nalézá jak autobusová, tak vlaková zastávka. Pokud zákazníci zvolí dopravu vlastním vozem, je pro ně k dispozici malé parkoviště před budovou podniku. Další výhodou je, že kousek od cukrárny je obchodní pasáž, kterou denně prochází velké množství lidí.

Veškeré nabízené produkty a služby jsou prodávány a poskytovány přímo v prostorách podniku. Tato forma distribuce zajišťuje přímý kontakt se spotřebitelem, což pomáhá podniku získat zpětnou vazbu od zákazníka téměř ihned a zjistit tak, zda byl spokojený s kvalitou výrobků a servisem či nikoliv.

Podnik je pro zákazníky otevřený každý den v týdnu a to od 8 hodin ráno do 18 hodin. Jen o víkendu je otevírací doba delší. Konkrétně je zde otevřeno až do večerních 20 hodin. Doba

je prodloužena z toho důvodu, že o víkendu cukrárna navštíví nejvíce zákazníků. Nejčastěji zákazníci podnik navštíví ve všední dny od 9 do 10 hodin a pak od 15 do 18 hodin. O víkendech je největší návštěvnost mezi 15 a 20 hodinami (Vybraný podnik, 2021).

3.4.4 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace patří mezi významnou součást marketingového mixu. Komunikace se zákazníky je pro všechny podniky velice důležitá, protože především díky ní může oslovit nové zákazníky, z čehož také pramení větší zisk. Dále je vhodná k tomu, aby podniku pomohla zjistit zpětnou vazbu od zákazníků na různé nedostatky nebo naopak to, proč se rádi do podniku vracejí a do jaké míry byli spokojeni s produkty i celkovým servisem. Z tohoto důvodu by si každá společnost měla dát záležet na tvorbě komunikačního mixu, aby co nejlépe a nejefektivněji propagovali svůj podnik, oslovili nové zákazníky a lépe uspokojili ty současné. Podnik může zvolit pro komunikaci se svými zákazníky různé způsoby propagace. Bohužel i přesto, že je cukrárna v provozu již několik let, její marketingová komunikace je na velmi nízké úrovni. V omezené míře využívá jen některé typy propagace.

Reklama

Tento nástroj komunikačního mixu cukrárna využívá asi nejvíce. Nad vstupními dveřmi do podniku je umístěno logo s názvem podniku, které již však není moc viditelné, jelikož je zde bez úprav od založení cukrárny. I přesto, že se podnik nachází na docela rušné ulici, tak tento nápis není moc vidět z větší dálky, protože splývá s fasádou budovy, takže neosloví tolik zákazníků, kolik by mohl. Na vstupních dveřích je pak nalepená cedule, kde je uvedena otevírací doba cukrárny a kontakt na provozního podniku, kde si zákazník může buď telefonicky nebo pomocí emailu objednat dort na zakázku, zarezervovat stůl nebo domluvit na větší objednávce produktů. V prostorách podniku si pak zákazník může vzít u pokladny vizitku cukrárny s kontaktními údaji. Dalším reklamním prvkem je katalog dortů, které podnik nabízí. Tento katalog si ale zákazník musí vyžádat od obsluhy a nemůže si jej odnést domů. Existuje velké množství dalších reklamních prostředků, které však bohužel podnik nevyužívá. Jelikož je v dnešní době hojně využívána reklama na sociálních sítích, jako je například Instagram, Facebook nebo obecně prezentace na internetu, podnik by se měl nad využitím těchto nástrojů zamyslet (Vybraný podnik, 2021).

Osobní prodej

Pro tento obor podnikání je osobní prodej zcela typický, jelikož zde probíhá osobní kontakt mezi personálem a zákazníky. Obsluha může okamžitě reagovat na přání a požadavky

zákazníka, může mu poradit v případě nejasností a podat zákazníkovi informace o produktech, alergenech obsažených ve výrobcích a také mu řekne, co vše podnik nabízí, aby se zákazník mohl lépe rozhodnout. Zároveň je výhodné pro podnik, že od zákazníka dostane okamžitou zpětnou vazbu a může do budoucna lépe reagovat na přání a požadavky zákazníků. Klíčový faktor zde tvoří personál podniku, především obsluha, která je v přímém kontaktu se zákazníkem. Toho si je podnik vědom a klade důraz na výběr pracovníků a jejich školení. Měli by být především komunikativní, přátelští, mít přehled o prodávaném sortimentu a působit sympaticky na zákazníky, aby se do podniku rádi vraceli. Důležitý je i vzhled a reprezentativnost zaměstnanců (Vybraný podnik, 2021).

Public relations

Tento prvek marketingové komunikace je v podniku využíván spíše sporadicky. Podnik se svými zákazníky nekomunikuje přes webové stránky ani prostřednictvím sociálních sítí, díky kterým se zákazníci mohou téměř ihned dozvědět o novinkách, akcích a dalších informacích o podniku. Avšak cukrárna se snaží podporovat místní organizace a každoročně dodává své dorty na místní plesy jako dary do tomboly. Public relations je zde více využíván směrem dovnitř do podniku, kdy majitelé promlouvají k zaměstnancům, řeší s nimi různé inovace a zajímavé podněty. Také jsou pro zaměstnance podniku pořádány firemní večírky, což vede ke stmelení kolektivu (Vybraný podnik, 2021).

3.4.5 Lidé

V podniku pracuje 12 zaměstnanců a dle potřeby jsou zaměstnání brigádníci na výpomoc. Pracovníci cukrárny jsou velmi důležitým článkem podniku, jelikož jsou v přímém styku se zákazníky. Z tohoto důvodu je při jejich výběru kladen důraz nejen na odborné znalosti a zkušenosti, ale také na jejich vystupování a chování vůči zákazníkům. Majitelé cukrárny se o své zaměstnance starají, snaží se o zachování dobrých vztahů mezi pracovníky a zároveň o udržení kvality poskytovaných služeb a výrobků. Proto pro zaměstnance pořádají každoroční teambuildingy a firemní večírky, kde se utužují vztahy mezi zaměstnanci. Dále pro pracovníky zprostředkovávají různá školení, kde mohou nabývat dalších znalostí a zkušeností, které mohou využít nejen ve vztahu k zákazníkovi, protože kvalitní a zapálení pracovníci mohou podniku zajistit vyšší zisk. Cukrárna pracuje s myšlenkou, že zákazníci, zaměstnanci i management rozhodují o úspěchu celého podniku na trhu, a že získat zákazníka je velmi drahé a když už ho má, měl by si ho hýčkat.

3.5 Segmentace trhu

Podnik nemá striktně nastavenou segmentaci trhu dle konkrétních parametrů. Zákazníky cukrárny jsou zejména fyzické osoby, příležitostně také právnické osoby. Typickými zákazníky podniku jsou lidé z Jihomoravského kraje a různých věkových kategorií, avšak nejčastěji se jedná o rodiny s dětmi a také občany staršího věku, kteří podnik navštěvují především v dopoledních hodinách. Mezi těmito zákazníky je velká skupina, která navštěvuje cukrárnu pravidelně. Nabízený sortiment produktů je přizpůsobován požadavkům a přáním zákazníků, jelikož snahou podniku je uspokojit potřeby co nejvíce návštěvníků (Vybraný podnik, 2021).

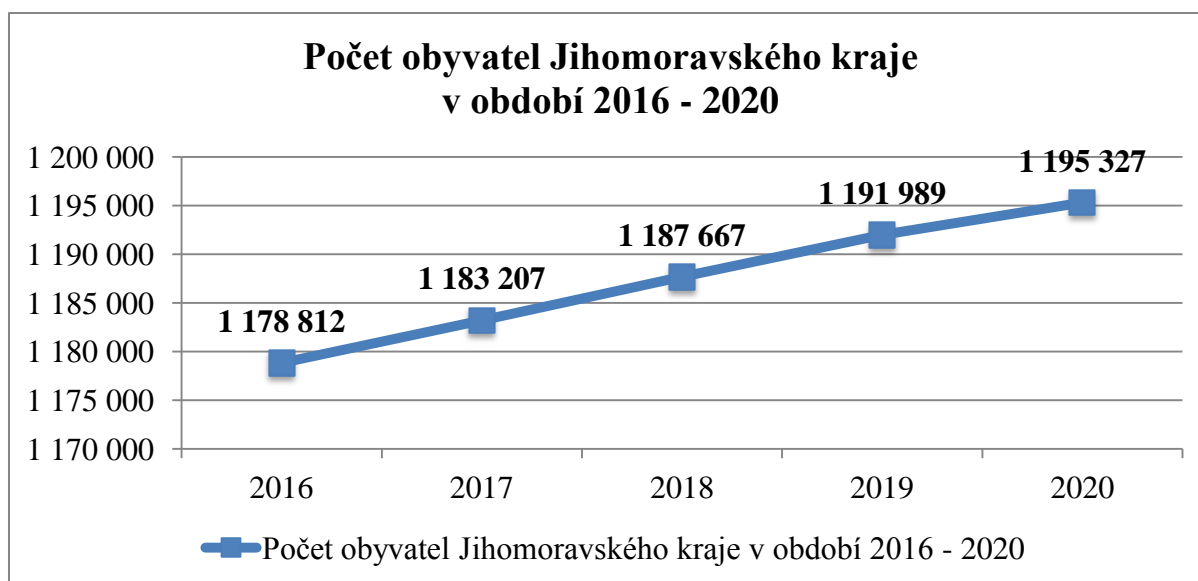
Podnik cílí jak na stálé zákazníky, tak se také snaží přilákat zákazníky nové. Novým cílovým segmentem, na který se chce podnik více zaměřit, jsou převážně mladší ženy nebo matky s dětmi ve věku 19 - 35 let. V Jihomoravském kraji je k roku 2019 v tomto věkovém rozmezí evidováno 109 761 žen, tedy 18 % populace žen v Jihomoravském kraji (czso, 2020). Dále jde o osoby žijící v okolí podniku, zajímající se o zdravý životní styl a zdravé stravování. Tento trend se v posledních letech stává více populárním, proto se podnik na něj snaží také zaměřit a získat tak novou klientelu. Pro tento vybraný segment podnik navrhl nové typy zákusků, konkrétně odlehčené a zdravější verze tradičních, ale i modernějších zákusků. Zároveň podnik při tvorbě zákusků myslel i na obyvatele trpící alergiemi jako je intolerance lepku nebo laktózy. Pro tento typ dezertů ale i pro stávající dezerty budou navrženy možnosti vhodného komunikačního mixu, aby podnik uspokojil stávající i tento nový segment.

3.6 Analýza obecného okolí (SLEPTE analýza)

Tato metoda zkoumá vnější okolí podniku. Jde o analýzu, jenž hodnotí stav podniku, na který působí různorodé vnější vlivy. SLEPTE analýza se skládá z následujících faktorů: sociální, legislativní, ekonomický, politický, technologický a ekologický.

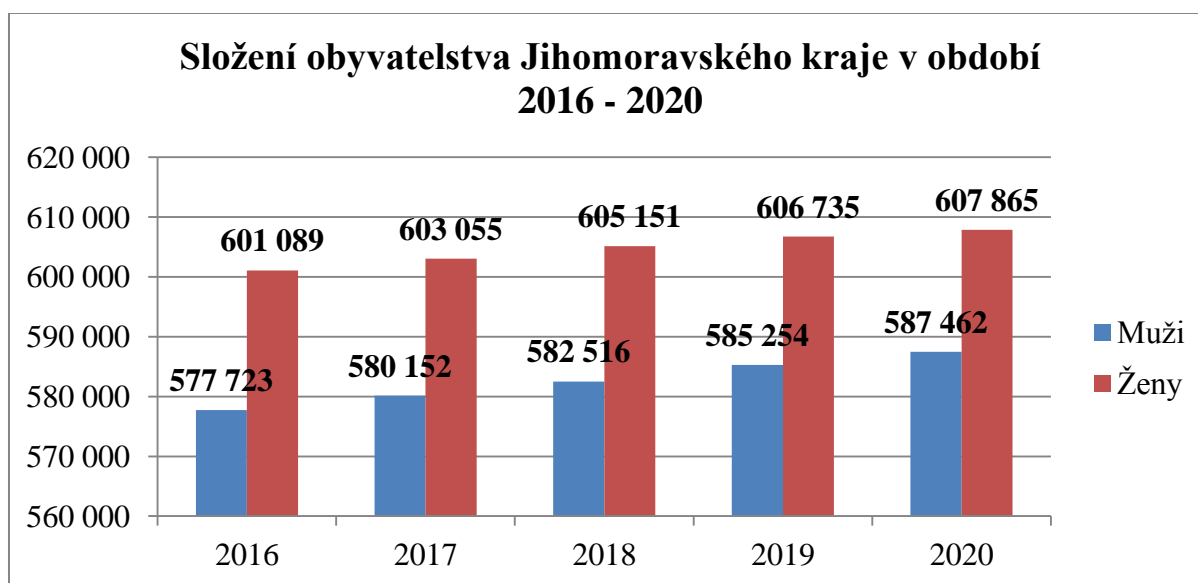
3.6.1 Sociální faktory

Do této skupiny faktorů řadíme hlavně demografické faktory, protože ty mimo jiné souvisí s množstvím zákazníků, kteří mohou podnik navštívit. Sledujeme zde takové charakteristiky, jako je velikost populace a její rozdělení dle pohlaví, v tomto případě v Jihomoravském kraji, nebo průměrný věk včetně věkové struktury těchto obyvatel. Vzhledem k zaměření podniku se také zmíním o počtu obyvatel v ČR s diagnózou celiakie, což je alergie či intolerance na lepek, a spotřebu vybraných potravin. Nejprve se tedy zaměřím na počet obyvatel v Jihomoravském kraji, protože mnou vybraný podnik se v tomto regionu nachází.



Graf č. 1: Počet obyvatel Jihomoravského kraje (Zdroj: Vlastní zpracování dle czso, 2021)

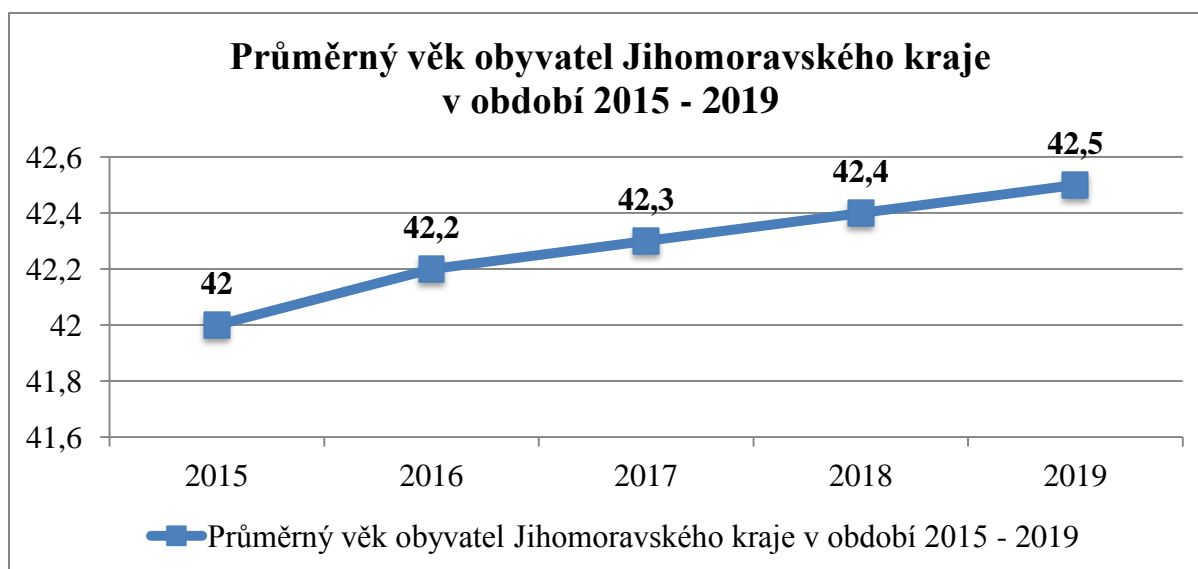
Ve výše uvedeném grafu můžeme vidět, že počet obyvatel v Jihomoravském kraji se každoročně zvyšuje. Tato tendence je pro podnik výhodná, jelikož může oslovit stále více a více zákazníků. Umístění podniku je taky výhodné, protože je umístěn nejen kousek od náměstí a zastávek, ale také poblíž školky, takže kolem denně projde spousta lidí. Jak už bylo řečeno dříve, zákazníci cukrárny jsou všechny věkové kategorie, proto je rostoucí populace výhodou (czso, 2021).



Graf č. 2: Složení obyvatelstva Jihomoravského kraje (Zdroj: Vlastní zpracování dle czso, 2021)

S počtem obyvatel také souvisí jejich složení. Z grafu č. 2 je patrné, že v Jihomoravském kraji žije více žen než mužů. Jejich počty se každoročně nepatrně zvyšují (czso, 2021).

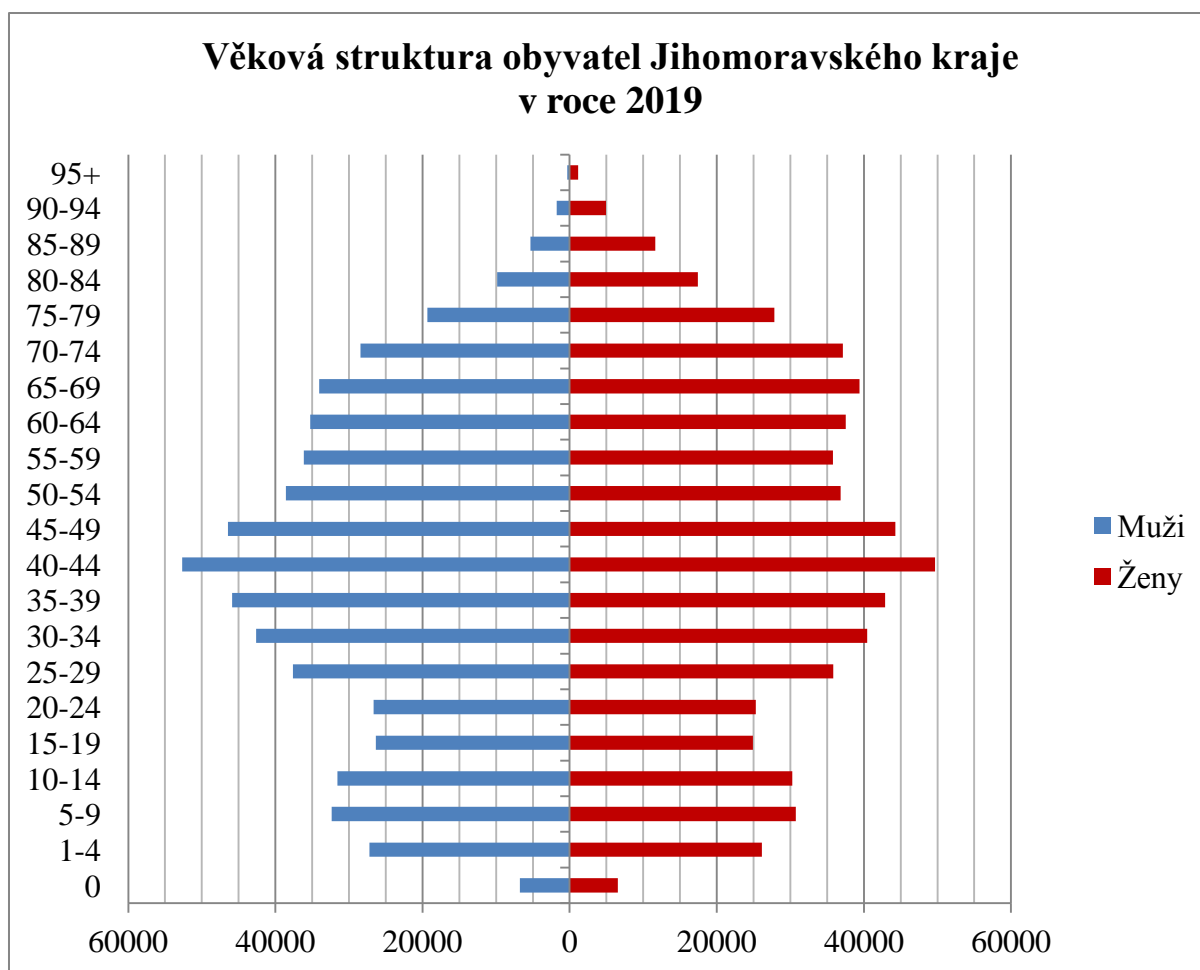
Dalším faktorem je průměrný věk obyvatel Jihomoravského kraje.



Graf č. 3: Průměrný věk obyvatel Jihomoravského kraje (Zdroj: Vlastní zpracování dle vdb.czso, 2020)

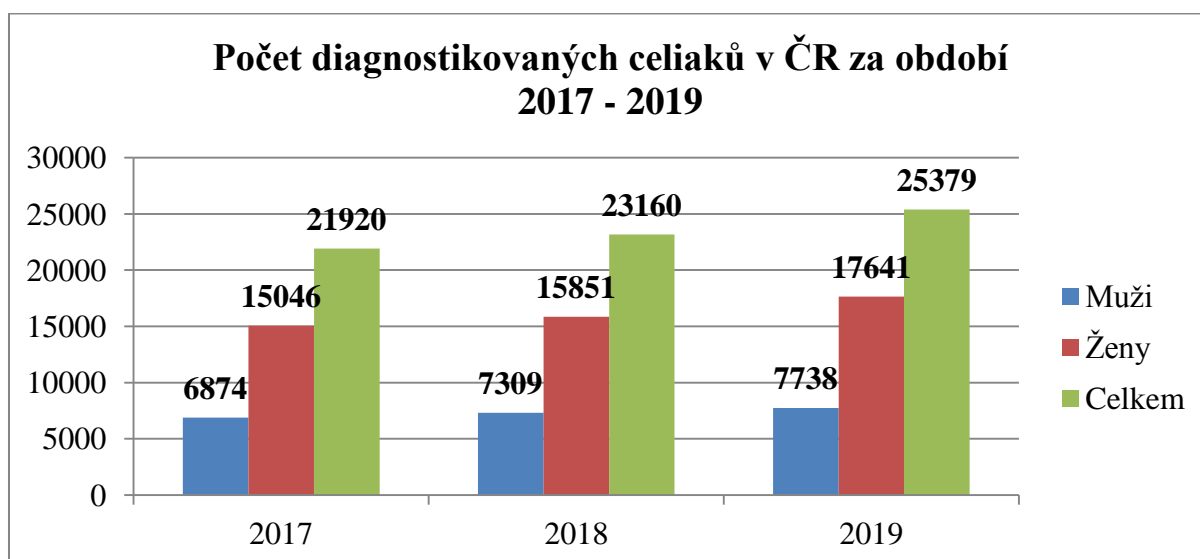
Z grafu je zřejmé, že průměrný věk obyvatelstva v Jihomoravském kraji se stále zvyšuje a můžeme tedy konstatovat, že populace neustále stárne. I tento fakt může být pro podnik výhodou. Ačkoliv je podnik navštěvován všemi věkovými kategoriemi, je zde poměrně velké zastoupení starší generace, která tento podnik navštěvuje i díky dlouholeté tradici cukrárny a pozitivním zkušenostem (vdb.czso, 2020).

V níže uvedeném grafu č. 4 můžeme vidět věkovou strukturu obyvatel Jihomoravského kraje v roce 2019. Po provedení analýzy grafu jsem zjistila, že od věku 0 do rozmezí věku 55 - 59 je mužů více než žen. Naopak od rozmezí věku 60 - 64 je v Jihomoravském kraji více žen než mužů. Z toho je patrné, že ženy se průměrně dožívají vyššího věku nežli muži (czso, 2020).



Graf č. 4: Věková struktura obyvatel Jihomoravského kraje (Zdroj: Vlastní zpracování dle czso, 2020)

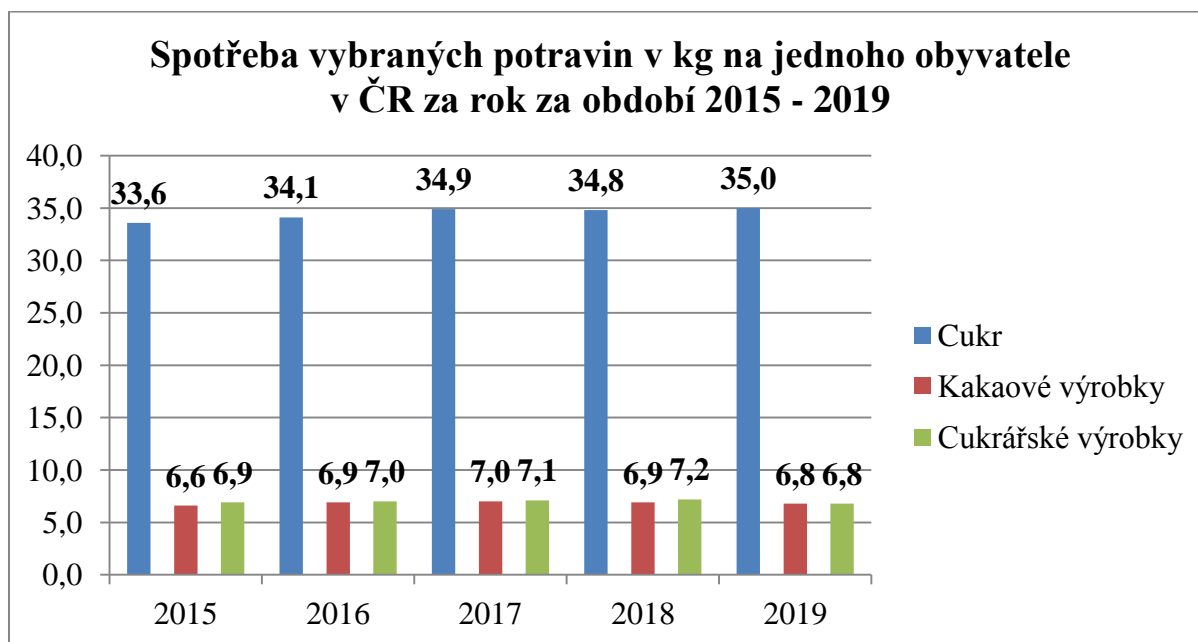
V následujícím grafu jsou uvedeny počty identifikovaných celiaků v České republice za období 2017 až 2019. Je nutné poznamenat, že se nejedná o absolutní počet. Jsou zde zaevidováni pouze lidé, kteří s diagnózou celiakie navštívili v daném roce lékaře.



Graf č. 5: Počet diagnostikovaných celiaků v ČR (Zdroj: Vlastní zpracování dle celiak, 2020)

Z údajů v grafu je patrné, že počet celiaků v České republice každoročně narůstá. V roce 2017 bylo identifikováno 21 920 celiaků, z toho bylo 6 874 mužů a 15 046 žen, kdežto v roce 2019 již bylo zjištěno 25 379 pacientů s celiakií, z nichž bylo 7 738 mužů a 17 641 žen (celiak, 2020).

Posledním sledovaným sociálním faktorem je spotřeba vybraných potravin. Konkrétně se jedná o cukr, kakaové výrobky a cukrářské výrobky. Spotřeba je vyjádřena v kilogramech na obyvatele za rok.



Graf č. 6: Spotřeba vybraných potravin (Zdroj: Vlastní zpracování dle czso, 2020)

Dle výše uvedeného grafu můžeme pozorovat, že spotřeba cukru měla ve sledovaném období rostoucí tendenci, jen v roce 2018 jeho spotřeba nepatrně klesla. Tento vývoj je příznivý pro obor, v němž mnou vybraný podnik působí. Dalším sledovaným údajem je spotřeba kakaových výrobků. Do těchto výrobků spadá čokoláda, čokoládové cukrovinky a kakaový prášek. V grafu můžeme vidět, že hodnoty spotřeby jsou kolísavé, ale stále se pohybují okolo hodnoty 7 kg na jednoho obyvatele za rok. V posledním sledovaném roce se tato velikost spotřeby snížila. Zbývajícím sledovaným údajem jsou cukrářské výrobky, kde bylo zjištěno, že v letech 2015 - 2018 měla jejich spotřeba rostoucí trend. Avšak v roce 2019 se spotřeba cukrářských výrobků snížila na hodnotu 6,8 kg na jednoho obyvatele za rok. Jelikož spotřeba kakaových a cukrářských výrobků v posledním období klesla, vytvořila se pro vybraný podnik příležitost více se soustředit na nabídku zdravějších zákusků (czso, 2020).

3.6.2 Legislativní faktory

Společnost stejně jako ostatní podniky působící v České republice musí respektovat a řídit se platnými zákony, vyhláškami a normami daného státu, ale také nařízeními z EU. Pokud si někdo chce založit vlastní cukrárnu, musí si zřídit živnostenské oprávnění s řemeslnou živností, konkrétně pekařství či cukrářství, kterou je nutné ohlásit na místně příslušném živnostenském úřadu. K získání tohoto oprávnění musí být splněny určité podmínky, jako je odborná způsobilost, kdy musí odpovědná osoba doložit živnostenskému úřadu potvrzení o vzdělání v požadovaném oboru a další potřebné podklady například potvrzení o svéprávnosti a bezúhonnosti. Díky schválení této živnosti pak podnik může nejen prodávat své vyrobené cukrářské výrobky, ale může prodávat i nealkoholické nápoje a kávy. Jelikož jsou v podniku prodávány i alkoholické nápoje, musí si podnik zřídit úřední oprávnění na prodej lihu a alkoholických nápojů (Vybraný podnik, 2021).

Další zákony, kterými by se podnik měl řídit jsou:

- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy.

Novější zákon, který se týká podniků v gastronomickém oboru a musí se jím řídit i vybraný podnik, je Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb.

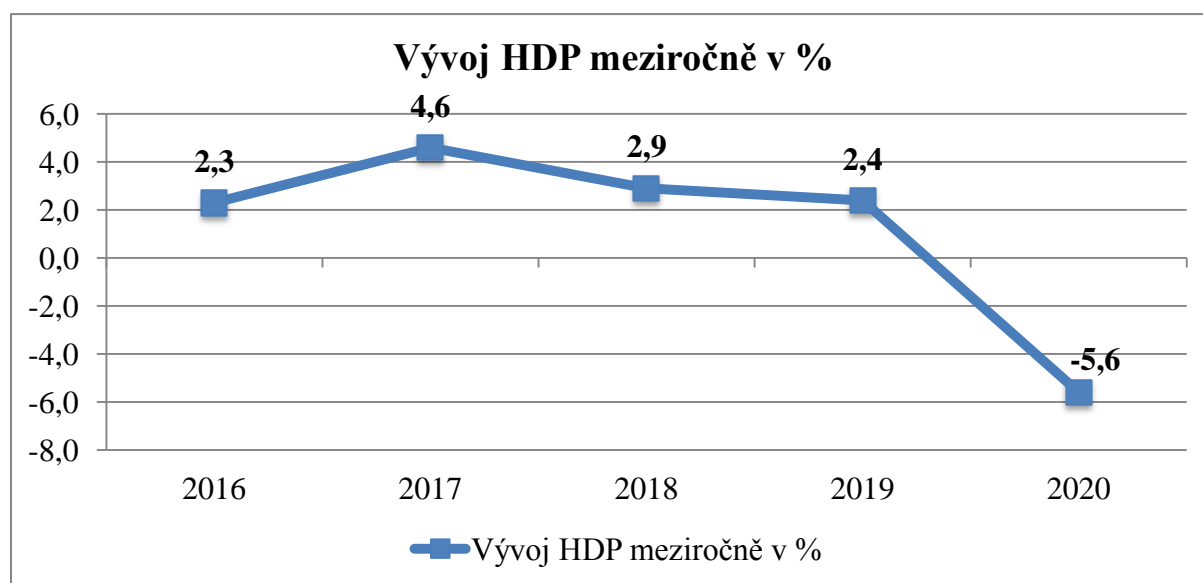
Další podmínka, která musí být splněna při provozování nejen cukrárny, je vyhláška č. 137/2004 Sb. o hygienických požadavcích na stravovací služby. Podnik se také řídí systémem HACCP, což je systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů ve výrobě potravin. Jedná se o jeden ze základních nástrojů, jak účinně předcházet rizikům ohrožujícím bezpečnost potravin. HACCP se tedy zabývá zdravotní nezávadností potravin (Vybraný podnik, 2021).

Lze konstatovat, že v České republice je legislativa docela složitá a to i proto, že se neustále každoročně mění nebo upravuje řada zákonů napříč různými oblastmi. Tento fakt má poté nepříznivý vliv na podniky, kterým to způsobuje časové i finanční zatížení na realizaci změn dle novelizace zákonů či vyhlášek.

Dalším nově platným zákonem, kterým se musí podniky aktuálně řídit, je pandemický zákon. Jedná se o Zákon č. 94/2021 Sb., o mimořádných opatřeních při epidemii onemocnění COVID-19, který poskytuje vládě a ministerstvu zdravotnictví rozšířené pravomoci k řešení pandemické situace a významně tak ovlivnil všechny fyzické i právnické osoby v České republice. Jedná se například o omezení či zákaz poskytování služeb, uzavření či omezení provozoven, zákaz konání veřejných i soukromých akcí, stanovení maximálního počtu osob, které se mohou stýkat, příkaz testování zaměstnanců a jiných pracovníků na přítomnost onemocnění COVID-19 a povinnost nošení ochranných pomůcek. Také byly stanoveny podmínky pro čerpání kompenzačních bonusů.

3.6.3 Ekonomické faktory

Aktuální ekonomická situace je v České republice, ale i ve světě, poměrně nestabilní díky celosvětové pandemii COVID-19, která citelně zasáhla dobře se vyvíjející chod ekonomiky. Prvním důležitým ukazatelem je Hrubý domácí produkt. Vývoj HDP můžeme sledovat v grafu níže.

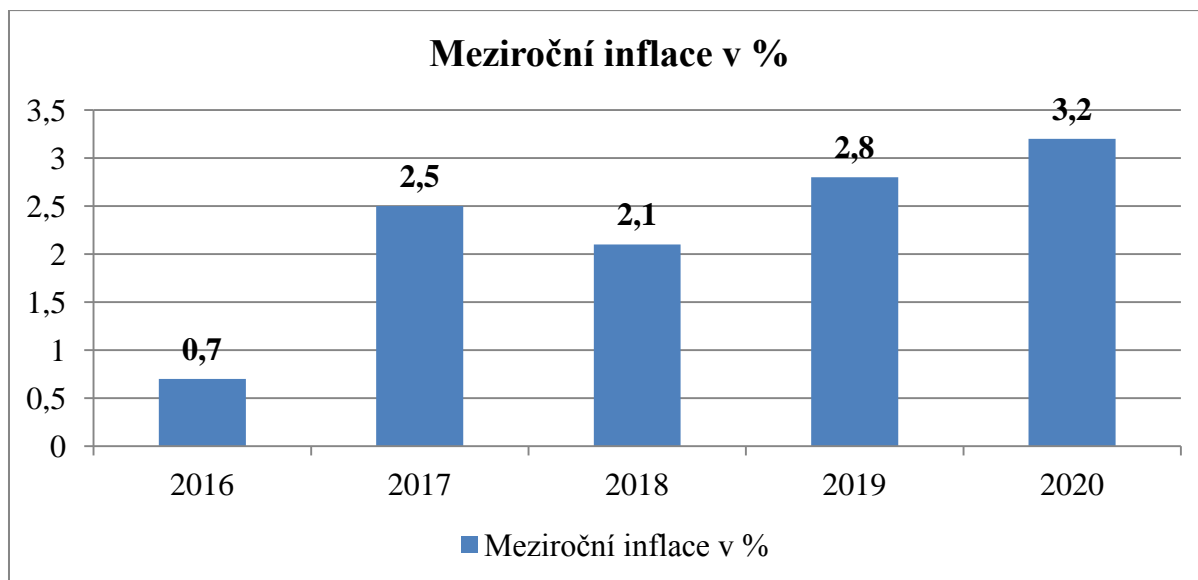


Graf č. 7: Vývoj HDP (Zdroj: Vlastní zpracování dle kurzy.cz, 2000 - 2021)

V období od roku 2016 až do roku 2019 se vývoj HDP meziročně pohyboval v kladných hodnotách. Vlivem poklesu spotřeby domácností, investičních výdajů a snížením zahraniční poptávky v důsledku zavedení opatření proti šíření koronaviru se od prvního čtvrtletí roku 2020 celá ekonomika téměř zastavila a vývoj HDP se meziročně propadl do záporných hodnot až na hodnotu -5,6 % za rok 2020 (kurzy.cz, 2000 - 2021).

Prognóza České národní banky uvádí meziroční růst reálného HDP pro rok 2021 ve výši 2,2 % a pro rok 2022 v hodnotě 3,8 %. Očekává se, že se vývoj HDP meziročně navrátí do kladných hodnot (cnb, 2021).

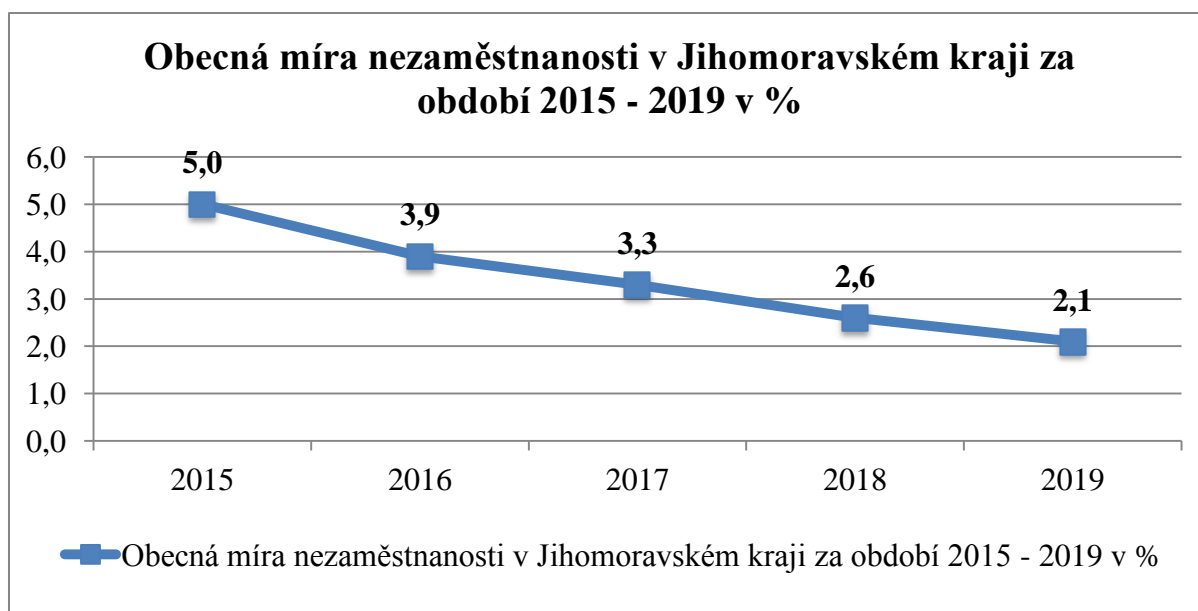
Dalším významným ukazatelem je míra inflace, která má vliv na spotřebitelské ceny výrobků. V následujícím grafu můžeme vidět, jak se míra inflace vyvíjí v jednotlivých letech.



Graf č. 8: Meziroční inflace (Zdroj: Vlastní zpracování dle kurzy.cz, 2000 - 2021)

Z grafu je zřejmé, že míra inflace během sledovaných let postupně roste a v roce 2019 dosáhla hodnoty 2,8 % a nadále nepatrně roste. Tento vývoj můžeme vyhodnotit z ekonomického hlediska jako kladný, jelikož pro vývoj ekonomiky je tato mírná inflace prospěšná (kurzy.cz, 2000 - 2021).

Neméně důležitým faktorem, který je nutné sledovat, je míra nezaměstnanosti. Česká republika patří mezi státy v Evropské unii s nejnižší nezaměstnaností. V níže uvedeném grafu je vyobrazen vývoj míry nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji v jednotlivých letech.

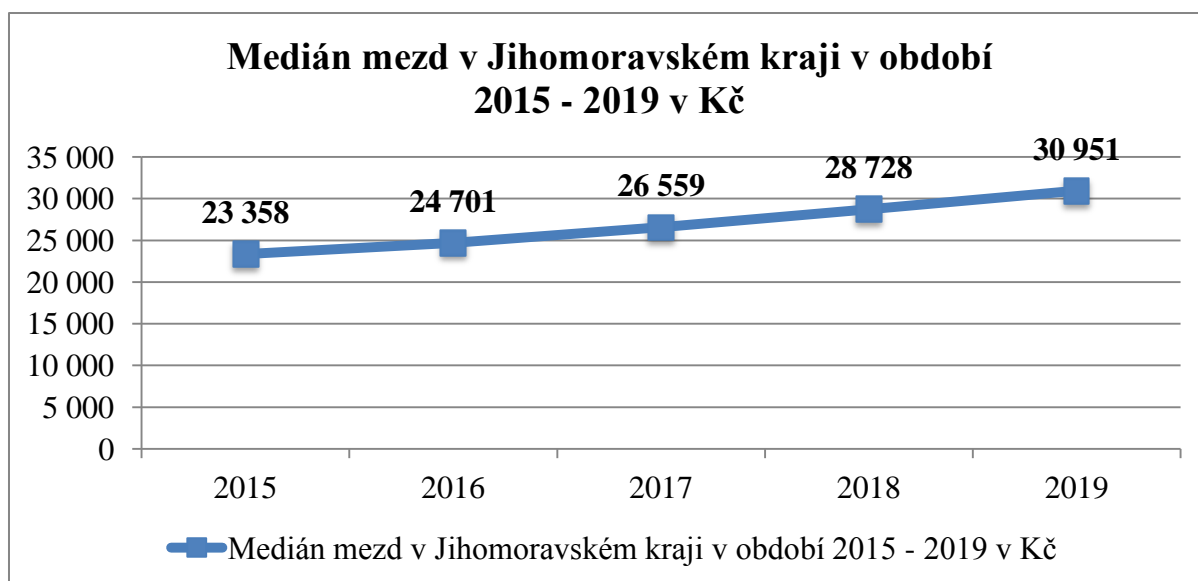


Graf č. 9: Obecná míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji (Zdroj: Vlastní zpracování dle czso, 2020)

Z grafu je patrné, že míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji měla v období od roku 2015 do roku 2019 klesající tendenci (czso, 2020). Avšak vlivem následků pandemie COVID-19 se situace na trhu práce zhoršuje. V roce 2020 byla míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji na hodnotě 4,55 %. To je způsobeno tím, že na základě vládních nařízení se zastavila činnost některých podniků a ty byly nuceny propustit část svých zaměstnanců nebo v horším případě zcela ukončit svoji podnikatelskou činnost (czso, 2021).

Aby nedocházelo ke značnému zvyšování míry nezaměstnanosti, vláda České republiky schválila program ochrany zaměstnanosti Antivirus, který má pomoci podnikům ochránit pracovní místa. Prostřednictvím Úřadu práce stát kompenzuje podnikům vyplacené prostředky. To zaměstnavatelům pomůže zvládnout aktuální situaci, aby nemuseli svoje pracovníky propouštět (mpsv, 2021).

Důležitým ukazatelem je medián mezd v Jihomoravském kraji. Ten udává střední hodnotu mezd, kdy rozděluje zaměstnance na dvě stejně velké skupiny přičemž platí, že jedna část má nižší mzdu a druhá část mzdu vyšší. Jeho vývoj je zobrazen v následujícím grafu.



Graf č. 10: Medián mezd v Jihomoravském kraji (Zdroj: Vlastní zpracování dle kurzy.cz, 2000 - 2021)

Výsledky grafu říkají, že medián mezd má v Jihomoravském kraji rostoucí vývoj. To je dobrý vývoj pro podniky, jelikož pokud budou jejich zákazníci solventní, tak si budou moci dovolit navštěvovat podniky častěji a vzroste i množství možných nových zákazníků (kurzy.cz, 2000 - 2021).

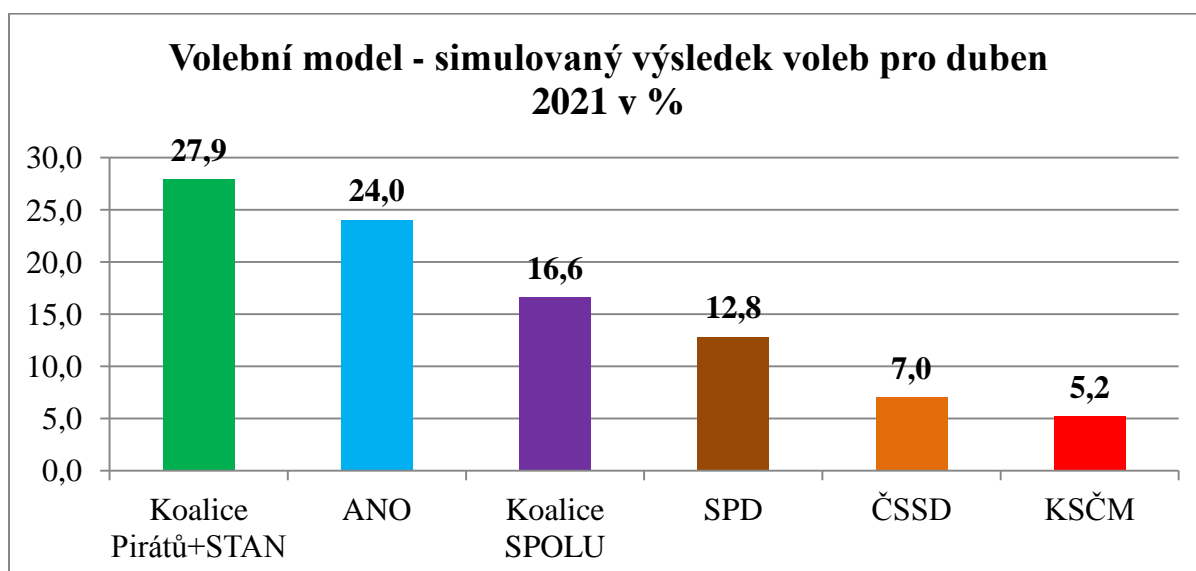
Stát v rámci pandemie COVID-19 nabízí podnikatelským subjektům různé dotační programy. Jedná se například o:

- **COVID 2021** - jde o plošný program, který nabízí pomoc podnikatelům ve výši 500 Kč na den za zaměstnance v pracovním poměru po dobu, kdy byl provoz firem kvůli koronaviru omezen.
- **COVID Nepokryté náklady** - tento plošný program má pomoci podnikatelům ve ztrátě s uhrazením části nepokrytých fixních nákladů.
- **Kompenzační bonus** - ministerstvo financí v rámci tohoto programu vyplácí podnikatelům, kteří si zažádají, 1000 Kč za každý den, kdy byla jejich provozovna uzavřena.
- **Antivirus A, B, Plus** - jedná se o podpůrný program ministerstva práce a sociálních věcí, kdy Antivirus A nahrazuje 80 % měsíční mzdy do maximální výše 39 tisíc Kč včetně odvodů. Dále Antivirus B nahrazuje 60 % měsíční mzdy do maximální výše 29 tisíc Kč včetně odvodů a Antivirus Plus nahrazuje 100 % měsíční mzdy do maximální výše 50 tisíc Kč včetně odvodů (mpo, 2005 - 2020).

3.6.4 Politické faktory

Politickou situaci v České republice hodnotím aktuálně jako poměrně stabilní. Vládní menšinová koalice hnutí ANO a ČSSD, kterou podporuje KSČM. Vláda se aktuálně musí vypořádat s rozšířením epidemie COVID-19, která ovlivňuje společnost po celém světě. Řadou opatření, která ovlivňují každodenní život všech občanů, se snaží zabránit dalšímu šíření této nemoci. Tato opatření výrazně zasahují také do podnikatelské sféry, jelikož omezují nebo zcela zamezují vykonávání podnikatelské činnosti. Díky zlepšující se epidemiologické situaci dochází na začátku května k postupnému rozvolňování dříve přijatých opatření. Znovu se otevírají služby, maloobchody, zahrádky restaurací a částečně se žáci a studenti vrací do škol.

Příští volby do Poslanecké sněmovny proběhnou na podzim 2021. Aktuální volební preference můžeme vidět na následujícím grafu.



Graf č. 11: Volební model - simulovaný výsledek voleb pro duben 2021 (Zdroj: Vlastní zpracování dle stem, 2021)

Dle volebního modelu by volby vyhrála koalice Pirátů a STAN se 27,9 % hlasů. Na druhém místě by skončilo hnutí ANO, které by získalo rovných 24 % hlasů. Třetí nejvyšší počet hlasů by získala koalice SPOLU, jenž se skládá ze tří tradičních stran, tedy z ODS, KDU-ČSL a TOP 09. Dále by následovala strana SPD s 12,8 % a ČSSD se 7 % hlasů. Do Poslanecké sněmovny by se také těsně dostala strana KSČM, která by získala 5,2 % hlasů (stem, 2021).

Do určité míry má na politiku České republiky vliv politika Evropské unie. Po vstupu České republiky do Evropské unie došlo k přijetí unijního práva do české legislativy a tím je

ovlivněna tuzemská politika. Nepředpokládá se, že by se tato situace měla v nadcházející době měnit.

3.6.5 Technologické faktory

Vybraný podnik vlastní dostatečně kvalitní vybavení, aby mohl vykonávat svoji podnikatelskou činnost. Pro pečení korpusů a dalších produktů používá výkonnou elektrickou troubu, na míchání nejen krémů a náplní podnik využívá celou řadu kuchyňských robotů a přístrojů. Pro přípravu točené zmrzliny slouží pákový výrobník zmrzliny. V nedávné době byl do podniku pořízen nový multifunkční kávovar, takže příprava různých druhů káv trvá kratší dobu. Implementace nových moderních technologií do podniku sice žádný zákon či vyhláška nestanovuje, ale jejich využití vyřeší řadu problematických oblastí, jako je například optimalizace pracovních procesů, zrychlení výroby a podobně. Aktuálním trendem je Průmysl 4.0, který souvisí s automatizací výroby. Je založený na rozvoji digitalizace, robotizace a automatizace. Dle této myšlenky vzniknou „chytré továrny“, jenž budou využívat kyberneticko-fyzikální systémy. Tyto systémy by měly převzít jednoduché a opakující se činnosti, které do té doby dělali lidé. V současné době je také nezbytnou součástí každého podniku internetové připojení (Vybraný podnik, 2021).

3.6.6 Ekologické faktory

Tento faktor se v poslední době stává stále více diskutovaným a vnímaným tématem. Proto se i mnou vybraný podnik snaží dodržovat alespoň některé ekologické zásady, jako je například třídění odpadu nebo recyklace. Podnik též používá papírové obaly namísto plastových nebo kovové slámky. Také se snaží o minimální plýtvání svými zdroji. Mezi současné ekologické trendy se bezesporu řadí například eliminace plýtvání jídla a potravin, snaha o vaření a pečení bezezbytku, využívat kávovou sedlinu k dalšímu použití, nákup produktů bez obalu, nepoužívat jednorázové nádoby, šetřit energiemi, třídění a recyklace a další trendy (Vybraný podnik, 2021).

3.7 Porterův model 5 konkurenčních sil

Tato analýza vnitřního prostředí podniku se sestává z pěti částí, které mnou vybranou cukrárnu ovlivňují. Těmito silami jsou zákazníci, dodavatelé, současná konkurence, potenciální konkurence a substituty. Uvedené oblasti si blíže charakterizujeme v následující části.

3.7.1 Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací sílu zákazníků hodnotím jako přiměřeně silnou. V širokém okolí se nachází velké množství podniků, které mají podobné zaměření jako mnou vybraný podnik. Proto je důležité zákazníkům nabídnout takovou kvalitu produktů a služeb, aby se do podniku rádi a pravidelně vraceli. Vybraný podnik má jednoznačně stanovenou nabídku svých produktů. Zákusky, dorty a další cukrovinky si podnik vyrábí sám ve vlastních prostorách. Z tohoto důvodu se snaží svým zákazníkům vyhovět, vyslechnout jejich přání a požadavky a modifikovat své výrobky dle jejich potřeb. Tuto možnost přivítají převážně lidé se zdravotními obtížemi, jako je alergie na laktózu nebo na lepek. Cukrárna totiž určité druhy produktů vyrábí i ve variantách pro tyto osoby. Podnik také umožňuje svým zákazníkům, aby si sami navrhli vzhled a tvar dortů, což ocení převážně rodiče, kteří objednávají dort pro svoje děti (Vybraný podnik, 2021).

Zákazníky cukrárny jsou osoby napříč všemi věkovými skupinami. Avšak v ranních hodinách přichází do podniku nejčastěji osoby staršího věku a naopak v odpoledních hodinách zase rodiny s dětmi. V průměru zde tyto osoby stráví půl hodiny až hodinu svého času. Více je cukrárna navštěvovaná v období letních prázdnin, kdy podnik nabízí svým zákazníkům točenou zmrzlinu. Nejčastější objednávku tvoří zákusek a nápoj a zákazník zde zaplatí v průměru 100 Kč - 200 Kč (Vybraný podnik, 2021).

3.7.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací sílu dodavatelů považuji za poměrně nízkou, protože pokud by podnik nebyl spokojen s kvalitou dodaných surovin, může tohoto dodavatele vyměnit za jiného, jelikož konkurence je v tomto oboru podnikání vysoká. Cukrárna v současné době odebírá zboží především od dvou hlavních dodavatelů, kterými jsou velkoobchod potravin a dalšího zboží MAKRO Cash & Carry ČR s. r. o. a obchod s nápoji Baráček, s. r. o.. Dalšími dodavateli, od kterých podnik nakupuje suroviny, jsou běžné hypermarkety a supermarkety. Podnik nemá stálé dodavatele na specifické technologie využívané v podniku a na nákup surovin pro zabezpečení chodu cukrárny. Spotřebiče a technologie v podniku jsou zakoupeny v běžných obchodech nebo od specializovaných firem na gastro vybavení. Každopádně se domnívám, že je pro podnik důležité, aby měl stálé a spolehlivé dodavatele, se kterými bude moci dlouhodobě spolupracovat a bude mít jistotu, že mu bude zboží dodáno včas a v požadované kvalitě (Vybraný podnik, 2021).

3.7.3 Hrozba vzniku substitutů

V této oblasti podnikání je hrozba vzniku substitutů poměrně významná. Lidé mohou konzumovat jídlo a nápoje v různých zařízeních, jako jsou restaurace, rychlá občerstvení (McCafé) nebo například supermarkety ve formě hotových jídel či polotovarů. V okolí mnou vybraného podniku se těchto zařízení poměrně mnoho. Dále mohou být zákusky nahrazeny levnějším sladkým pečivem nebo čokoládou. Případně si mohou zákazníci upéct nějaký dezert doma. Toto jsou možné alternativy v případě, že by zákazník preferoval nižší cenu před kvalitou. Hrozbou také může být, že lidé mění svůj životní styl, a proto se stravují spíše zdravěji a vyhledávají různě raw dezerty nebo nízkotučné zákusky. Jelikož je tedy hrozba vzniku substitutů velká, tak si podnik musí udržovat stálou kvalitu svých produktů a vhodně nastavit ceny, aby jejich výrobky nebyly pro zákazníky příliš drahé a neodradilo je to od návštěvy podniku (Vybraný podnik, 2021).

3.7.4 Potenciální konkurenti

Každý podnik musí počítat s hrozbou vstupu nových konkurentů, ale i zavedených firem, které se rozhodnou pro rozšíření podnikání ve stejném oboru a otevřou pobočky v blízkosti vybraného podniku. Jelikož v tomto oboru podnikání nejsou žádná omezení pro vstup na trh, je tato hrozba poměrně vysoká. Možnou překážkou pro nové konkurenty může být vstupní investice na zakoupení nebo pronájem obchodních prostor nebo vybavení interiéru podniku a kuchyně různými potřebnými technologiemi, jako je pečicí trouba, mixéry a kuchyňští roboti. Avšak tyto investice nejsou tak významné, jako je tomu v jiných oborech. Další komplikací by pak mohl být nábor vhodných a schopných pracovníků, kteří by se sladili s cílem a vizí podniku. Pro vstup do odvětví je také důležité mít své vlastní know-how, aby mohl být podnik konkurenceschopný. Další překážkou by také mohly být neustále se zvyšující požadavky na administrativu. V Jihomoravském kraji se nachází poměrně velké množství cukráren a kaváren, což by mohlo potenciální zájemce o vstup na trh odradit (Vybraný podnik, 2021).

3.7.5 Stávající konkurenti

V okolí mnou vybrané cukrárny se nachází velké množství firem podnikajících ve stejném oboru. Proto by se dalo říci, že konkurenční síla je poměrně velká. Vybraný podnik se tedy musí neustále snažit zlepšovat a inovovat své produkty, zkoumat potřeby a přání zákazníků, sledovat konkurenci a celkově se snažit zajistit spokojenost zákazníků například kvalitním servisem nebo prostředím podniku. Výhodou v tomto konkurenčním boji je široká nabídka

produktů, kde si přijde na své téměř každý a také zákaznický přijatelné ceny. Podniky se v tomto boji snaží zaujmout pozornost zákazníka i vhodně nastaveným marketingem jako jsou například různé speciální akce, ochutnávky a tak podobně. Za nejvýznamnější konkurenty považují podniky, které se specializují na prodej kávy, zákusků či dortů jako je **Zákuskárna Blansko, Aida Brno, Comfy Café & Bistro Boskovice** a **Cukrárna Větrník Brno - Řečkovice**, které budou více popsány níže. Tyto podniky byly vybrány na základě průzkumu, jenž podnik uskutečnil v předchozích letech, kde bylo zjištěno, že tyto podniky nabízejí stejný či velmi podobný sortiment produktů (Vybraný podnik, 2021).

Zákuskárna

Jedná se o poměrně novou cukrárnu nacházející se nedaleko centra Blanska. Interiér podniku je poměrně moderní a útulný. Převládá tu růžová a bílá barva stěn, nábytku i ostatního vybavení. Podnik je celkem malý a tak nenabízí moc míst k sezení. Také zde není parkoviště, ale podnik je na docela dostupném místě a v okolí se najde několik parkovacích míst. Zákuskárna nabízí podobné domácí produkty jako vybraný podnik, avšak specializuje se výhradně na modernější zákusky. Je zde možné zakoupit zákusky, dorty, chlebičky, zmrzliny i kávy a rumy a další nápoje. Výhodou podniku je, že nabízí řízené degustace rumů. Za nevýhodu bych považovala krátkou otevírací dobu podniku. Musím podotknout, že Zákuskárna je lépe a více prezentována na sociálních sítích a účastní se i místních společenských akcí, čímž se dostává zákazníkům více do povědomí (zakuskarnablansko, 2020).

Comfy Café & Bistro Boskovice

Opět se jedná o jednu z novějších cukráren, která je situována do středu centra Boskovic. Podnik je vybudován v moderním a velmi pěkném jednoduchém stylu, kde převažuje dřevo a sklo. V kavárně jsou umístěna pohodlné křesla na sezení, což napomáhá příjemné atmosféře. Podnik je značně větší než mnou vybraná cukrárna. V okolí se nachází poměrně velké parkoviště a zároveň je zde dobrá dostupnost i pěšky. Nabízené zákusky společností Comfy Café & Bistro jsou spíše moderní než tradiční, avšak nabídka produktů je také podobná mnou vybrané cukrárně. Podnik má v nabídce více produktů, jako jsou piva, koktejly a jiné alkoholické nápoje. Je zde také možnost zakoupení snídaní, polévek nebo různých snacků jako jsou paštiky, hermelín, panini nebo tortilly. Výhodou je i venkovní terasa, kde v letních měsících podnik griluje steaky a další masné výrobky. Naopak nevýhodou podniku je poměrně vyšší cenová hladina prodáváných produktů (comfycafe, 2020).

Cukrárna Větrník - Řečkovice

Tato cukrárna se nachází na Palackého náměstí v Brně - Řečkovících a je velice podobná mnou vybrané cukrárně. Jedná se o podnik, který je na trhu již 25 let. Podnik je poměrně velký a je zde dostatek míst k sezení. Interiér podniku je postaven na jednoduchém a čistém stylu, kde hlavní roli hraje bílá, hnědá a růžová barva doplněná o dřevěný nábytek. Podnik je situován kousek od tramvajové a autobusové zastávky a není problém se dostat do podniku autem nebo pěšky. Produktové portfolio je téměř shodné s mým zvoleným podnikem, protože nabízí jak tradiční zákusky jako je větrník, indián nebo laskonka, tak i modernější zákusky jako je tiramisu nebo panna cotta. Dále je zde možnost objednání dortů nebo zakoupení různých variací chlebíčků či domácí zmrzliny (vetrnik, 2020).

Aida

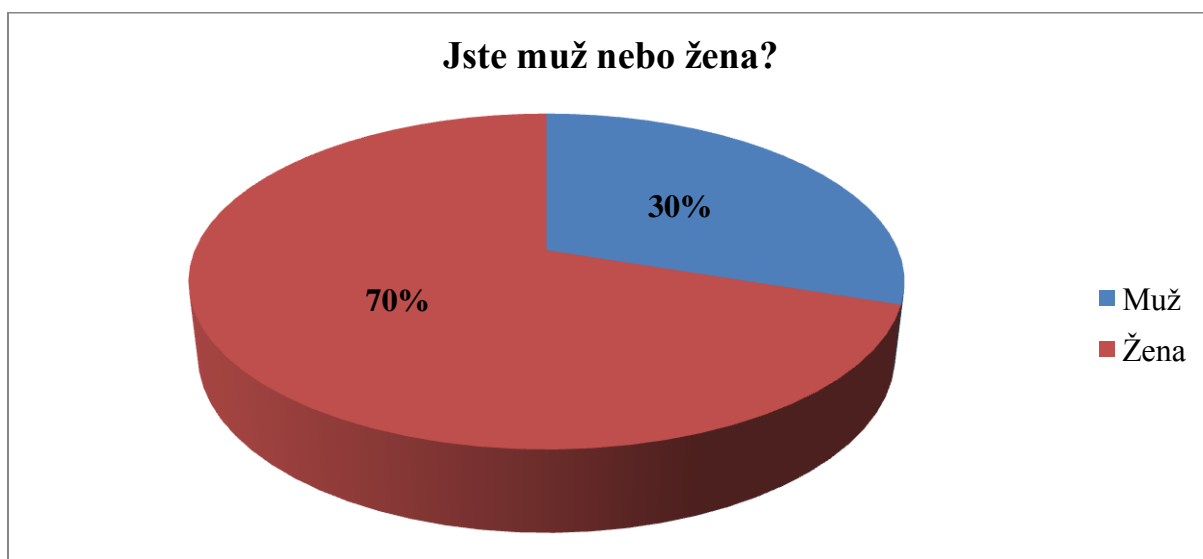
Cukrárna s kavárnou Aida má své provozovny ve středu Brna, konkrétně na rohu ulic Běhounská a Kozí, na Orlí a nově i v městské části Komín. Jedná se o větší cukrárnu, jejíž interiér není příliš moderní, avšak je útulný a umí vytvořit příjemnou atmosféru pro zákazníky. Stálou nabídku podniku tvoří velké množství různých zákusků a dortů jako je například dort pohádka, domácí koláč nebo jogurtový dort s míchaným ovocem, ke kterým si může zákazník objednat různé druhy kávy či jiné nápoje. Dále se zákazník v letních dnech může osvěžit širokou nabídkou zmrzlin, zmrzlinových pohárů, ledových nápojů a tříští. Podnik také nabízí palačinky, koktejly a snídaňová menu, kde si zákazník může vybrat mezi sladkou variantou, kde je například koláč či croissant a nebo slanou variantou s tousty, panini nebo hemenexem. Výhodou cukrárny je, že se nachází na velmi frekventovaném místě, kde denně projde velké množství lidí. Za nevýhodu pak mohou být považovány poměrně vysoké ceny (cukrarnaaida, 2020).

3.8 Výzkumná část

Výzkumná část byla řešena pomocí dotazníkového šetření, jež byl zákazníkům k dispozici v papírové formě v prostorách mnou vybrané cukrárny. Dotazník byl zveřejněn v období od listopadu 2020 do prosince 2020. Bylo osloveno 150 zákazníků, avšak celkem bylo vyplněno 73 dotazníků. Návratnost dotazníků významně ovlivnila opatření vlády v souvislosti s onemocněním COVID-19, jelikož byl provoz cukrárny na určitou dobu omezen jen na výdejní okénko a lidé se zde nemohli zdržet, tudíž tento dotazník vyplnil výše uvedený počet zákazníků.

V první části dotazníku jsem se respondentů tázala na osobní informace.

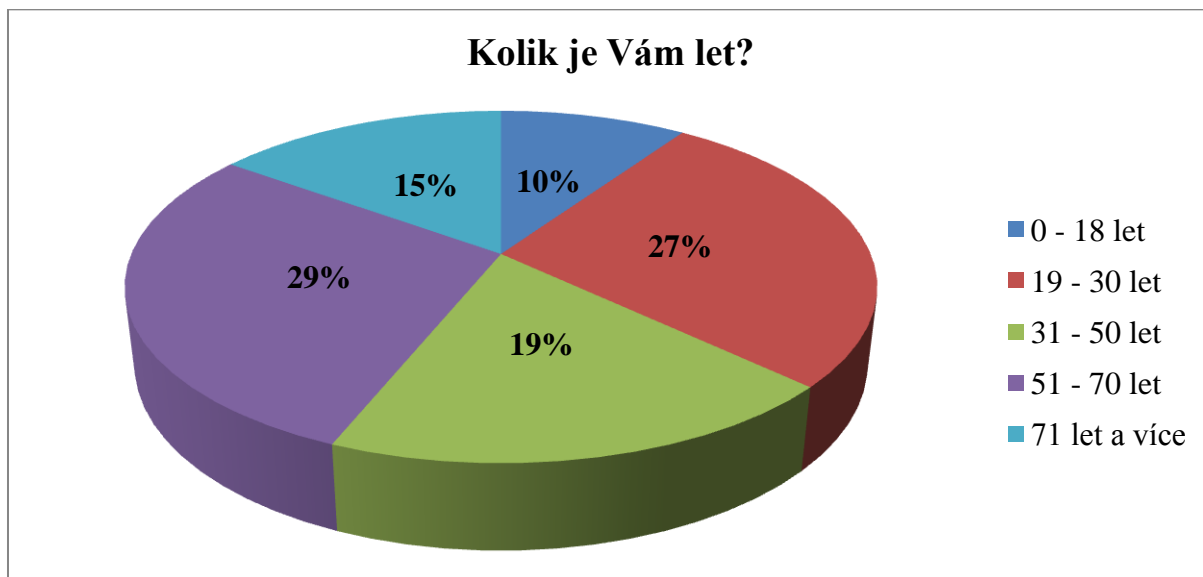
- Jste muž nebo žena?



Graf č. 12: Jste muž nebo žena? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2020)

Na tuto otázku odpovědělo celkem 73 osob, z toho 51 žen a 22 mužů. V procentuálním vyjádření by se dalo říci, že mezi zákazníky podniku jsou spíše ženy, které tvoří 70 %, následně muži v 30% zastoupení.

- Kolik je Vám let?



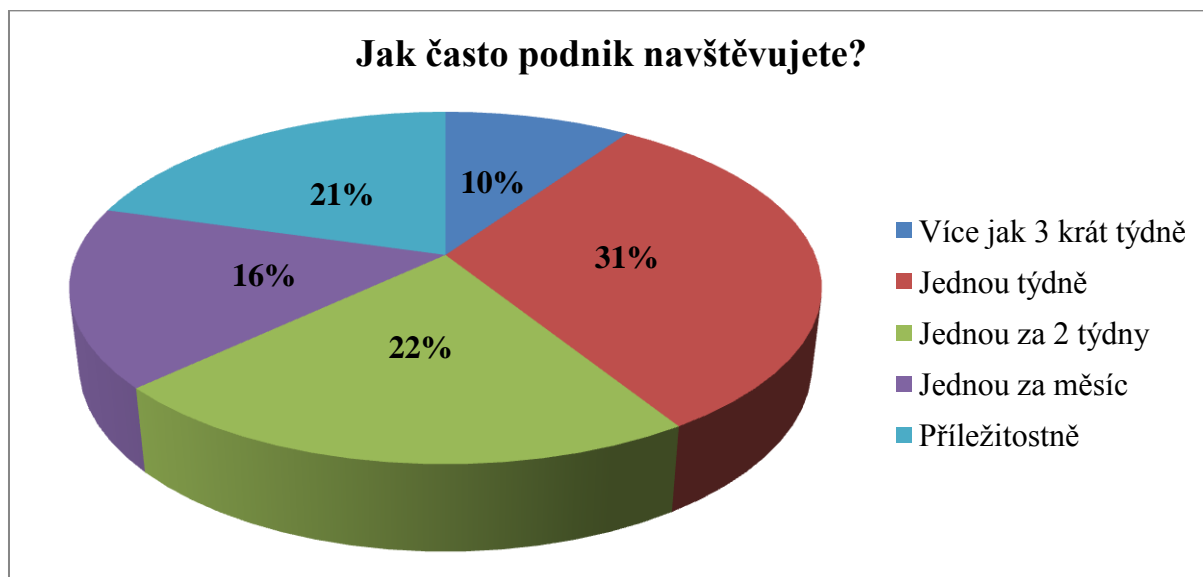
Graf č. 13: Kolik je Vám let? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2020)

Další otázka zjišťovala věk zákazníků cukrárny. Z průzkumu je zřejmé, že podnik navštěvují nejvíce zákazníci ve věku 51 - 70 let a 19 - 30 let. Tyto skupiny tvoří 56 % všech dotazovaných. Konkrétně se jedná o 21 osob ve věku 51 - 70 let a 20 osob ve věku 19 - 30 let. Je to způsobeno tím, že mezi hlavní zákazníky patří rodiny s dětmi nebo občané vyššího věku.

Dále tvoří početnější skupinu věková kategorie 31 - 50 let a to 19 %, konkrétně 14 osob. Dále 11 osob odpovědělo, že jsou ve věku 71 let a více. Poslední nejmenší skupinu tvoří lidé od 0 do 18 let a to 7 osob.

Další část otázek se věnuje podniku samotnému.

- Jak často podnik navštěvujete?



Graf č. 14: Jak často podnik navštěvujete? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2020)

Z výsledků je patrné, že nejčastěji zákazníci podnik navštěvují jedenkrát týdně. To odpovědělo 23 osob, což je velmi pozitivní zjištění pro podnik. Další nejčastější odpovědí bylo jednou za dva týdny, což odpovědělo 16 osob, a v těsném závěsu je odpověď příležitostně, na kterou odpovědělo 15 osob. Dále 12 zákazníků označilo možnost jednou za měsíc a nejméně, tedy 7 osob, odpovědělo více jak třikrát týdně.

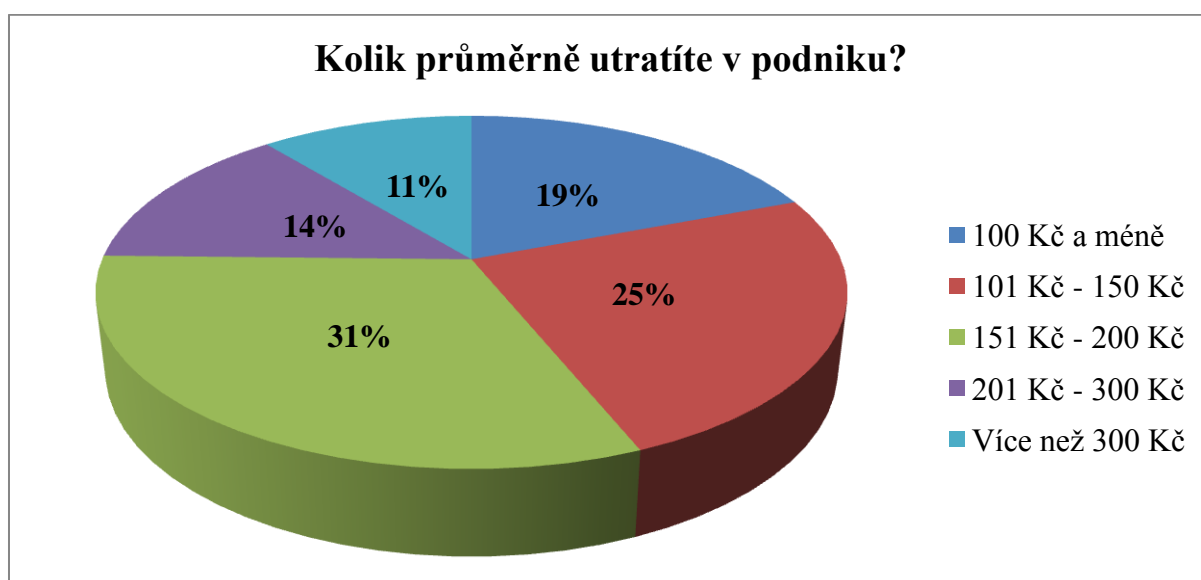
- Jak jste se o podniku dozvěděl/a?



Graf č. 15: Jak jste se o podniku dozvěděl/a? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2020)

Další položenou otázkou bylo, jak se zákazníci o podniku dozvěděli. Zde velká většina 31 respondentů (42 %) odpověděla, že šli kolem podniku. Dále 25 % všech dotazovaných (18 osob) uvedlo, že se o podniku dozvěděli díky referencím známých či přátel. Dalších 11 osob odpovědělo, že už neví, kde se o podniku dozvěděli, 9 osob objevilo podnik náhodou a 4 jiným způsobem.

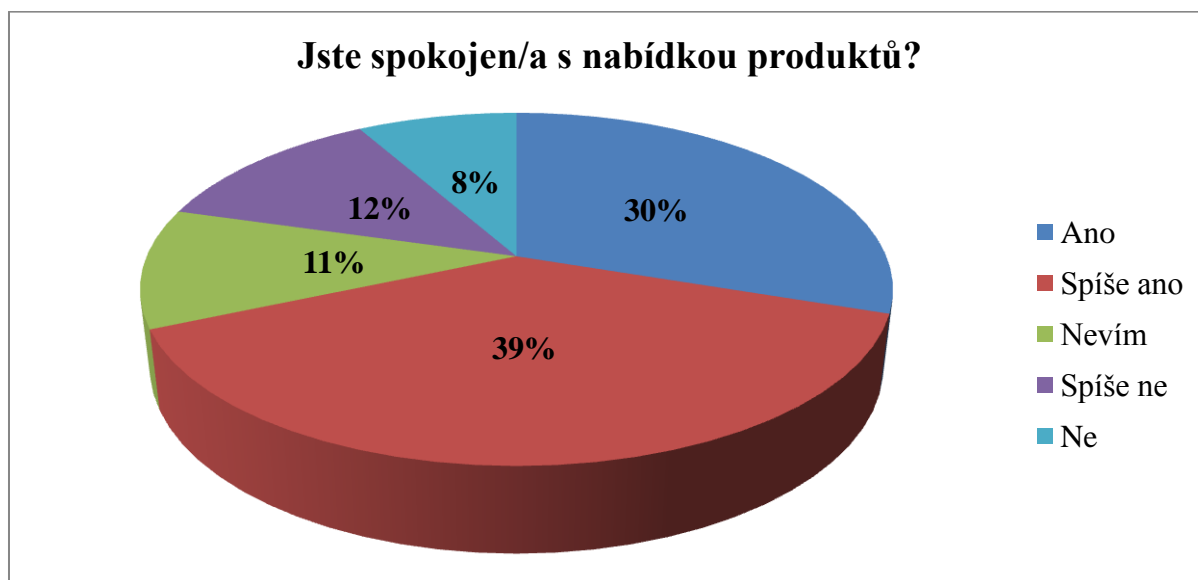
- Kolik průměrně utratíte v podniku?



Graf č. 16: Kolik průměrně utratíte v podniku? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2020)

Další otázka byla směřována na to, kolik zákazník v průměru utratí peněz v podniku. Nejčastější odpovědí bylo 151 Kč – 200 Kč, tuto odpověď zvolilo 23 osob (31 %). Další častou odpovědí bylo 101 Kč – 150 Kč, kterou zvolilo 18 dotazovaných. Variantu 100 Kč a méně vybralo 14 osob a 10 dotazovaných zvolilo 201 Kč – 300 Kč. Nejméně osob, konkrétně 8, vybralo možnost 300 Kč a více.

- Jste spokojen/a s nabídkou produktů?



Graf č. 17: Jste spokojen/a s nabídkou produktů? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2020)

Na otázku, jak jsou dotazovaní spokojeni s nabídkou produktů, odpovědělo 39 % (28) dotazovaných, že spíše ano a 30 % (22), že ano. To je podle mě pro podnik velmi pěkný výsledek. Dále 9 osob odpovědělo, že spíše ne a 8 osob, že neví. Nejmenší zastoupení má odpověď ne, kterou vybralo 6 osob.

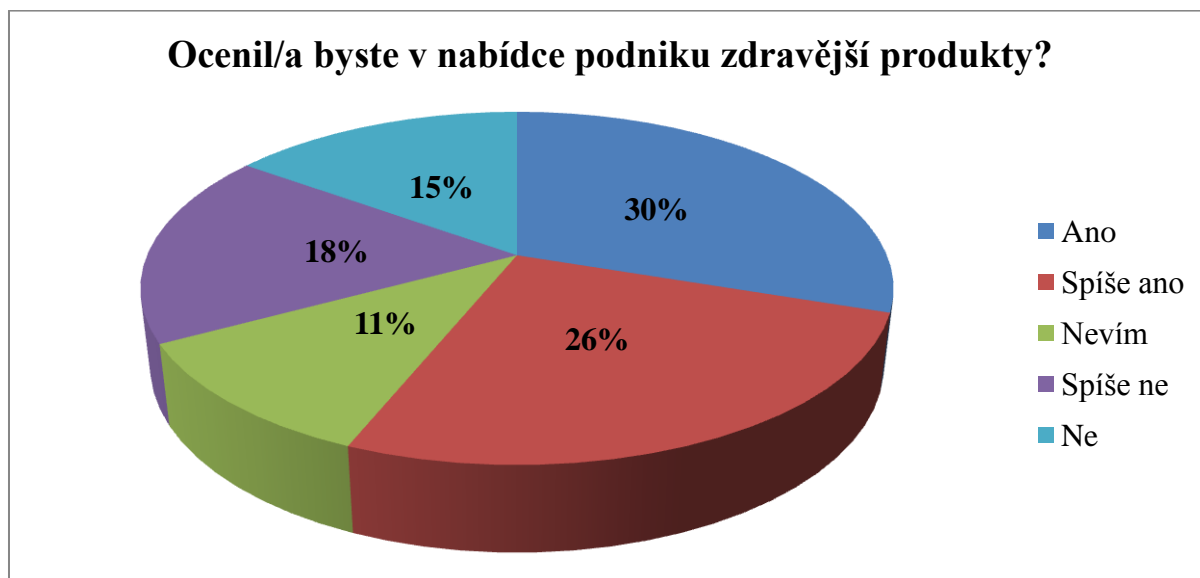
- Zajímáte se o zdravý životní styl?



Graf č. 18: Zajímáte se o zdravý životní styl? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2020)

V další otázce jsem se zákazníků tázala, zda se zajímají o zdravý životní styl. Zjistila jsem, že více jak polovina dotazovaných se o zdravý životní styl zajímá. Spíše se o něj nezajímá 15 % respondentů a 19 % zákazníků se o zdravý životní styl nezajímá. Zbýlých 7 % osob odpovědělo, že neví.

- Ocenil/a byste v nabídce podniku zdravější produkty?

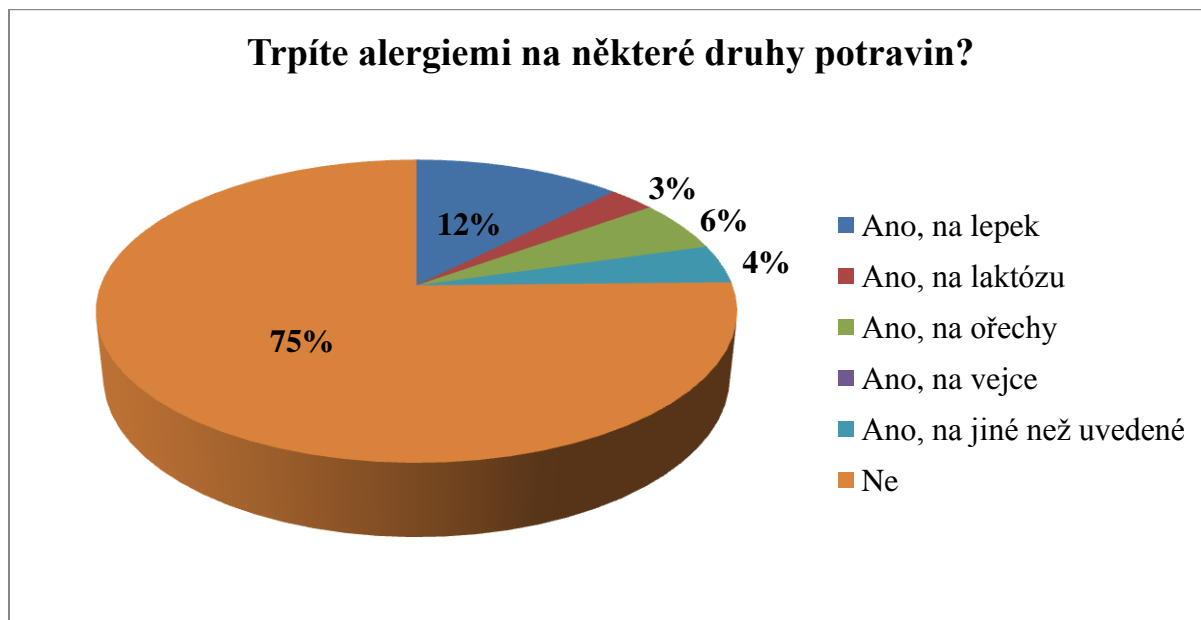


Graf č. 19: Ocenil/a byste v nabídce podniku zdravější produkty? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2020)

V této otázce jsem u respondentů zjišťovala, zdali by ocenili v nabídce podniku zdravější produkty. Nejvíce zákazníků zvolilo možnost ano, což odpovídá 30 % (22 osob). Druhou

nejčastější odpovědí bylo spíše ano, kterou zaškrtnulo 19 zákazníků (26 %). Odpovědi spíše ne a ne vybralo 18 % respektive 15 % dotazovaných. Zbýlých 11 % respondentů odpovědělo nevím.

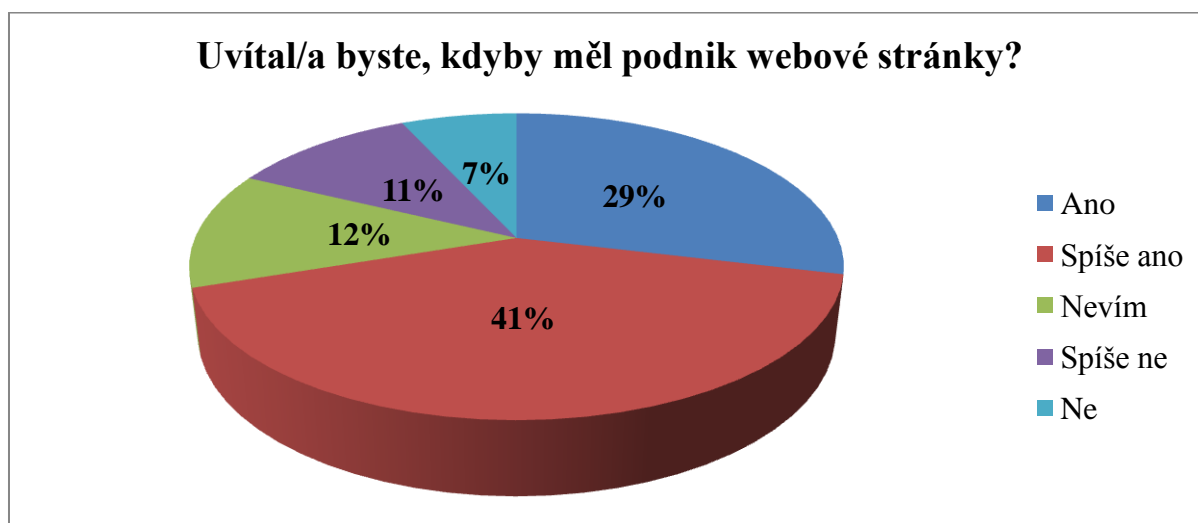
- Trpíte alergiemi na některé druhy potravin?



Graf č. 20: Trpíte alergiemi na některé druhy potravin? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2020)

Následující otázka zkoumala, zda zákazníci trpí alergií na určité potraviny. Nejčastější alergií u zákazníků je intolerance lepku, který nemůže sníst celkem 9 respondentů, což je 12 % dotazovaných. Také jsem zjistila, že 4 zákazníci jsou alergičtí na ořechy a 2 osoby na laktózu. Další 3 respondenti odpověděli, že mají alergii na jinou potravinu, než byla uvedena v možnostech. Na vejce nebyl žádný z dotazovaných alergický. Největší skupinu tvořili zákazníci bez jakékoliv alergie na některé druhy potravin, kterých bylo celkem 75 %, tedy 55 respondentů.

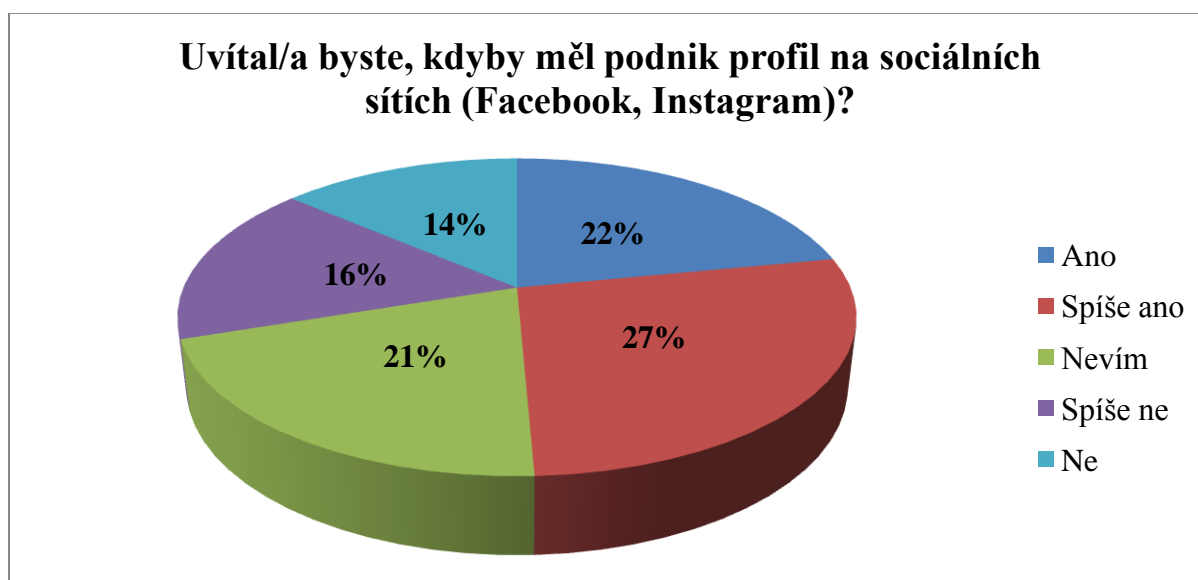
- Uvítal/a byste, kdyby měl podnik webové stránky?



Graf č. 21: Uvítal/a byste, kdyby měl podnik webové stránky? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2020)

Tato otázka se zabývala tím, zdali by respondenti uvítali, kdyby podnik měl webové stránky. Tady byla opět ve velkém zastoupení odpověď spíše ano, kterou zvolilo 30 osob. Mnoho respondentů vybralo variantu ano, konkrétně 21 osob. Další odpovědi už zvolilo méně dotazovaných, konkrétně variantu nevím 9 osob, spíše ne 8 osob a ne 5 osob.

- Uvítal/a byste, kdyby měl podnik profil na sociálních sítích (Facebook, Instagram)?

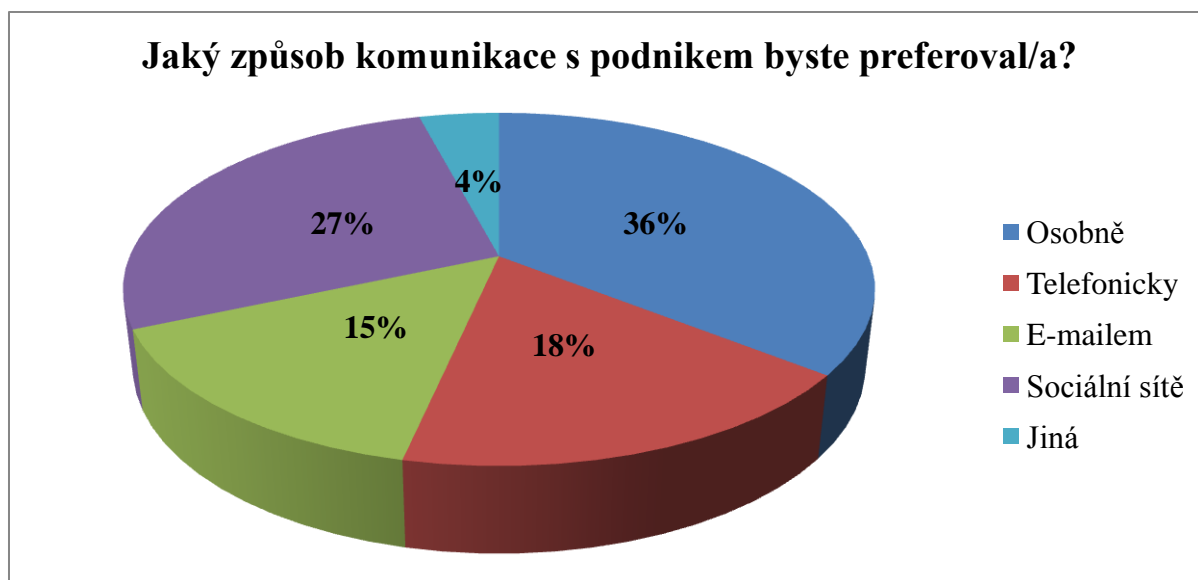


Graf č. 22: Uvítal/a byste, kdyby měl podnik profil na sociálních sítích? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2020)

Další položenou otázkou bylo, zda by respondenti uvítali, kdyby se podnik prezentoval na sociálních sítích, konkrétně Facebook nebo Instagram. Respondenti odpovídali spíše kladně, přesněji 20 dotazovaných zvolilo možnost spíše ano a 16 osob ano. Dále 15 osob vybralo

variantu nevím, 12 spíše ne a 10 ne. Tento fakt je velmi ovlivněn tím, že cukrárnu navštěvuje spoustu starších lidí, kteří nevyužívají sociální sítě.

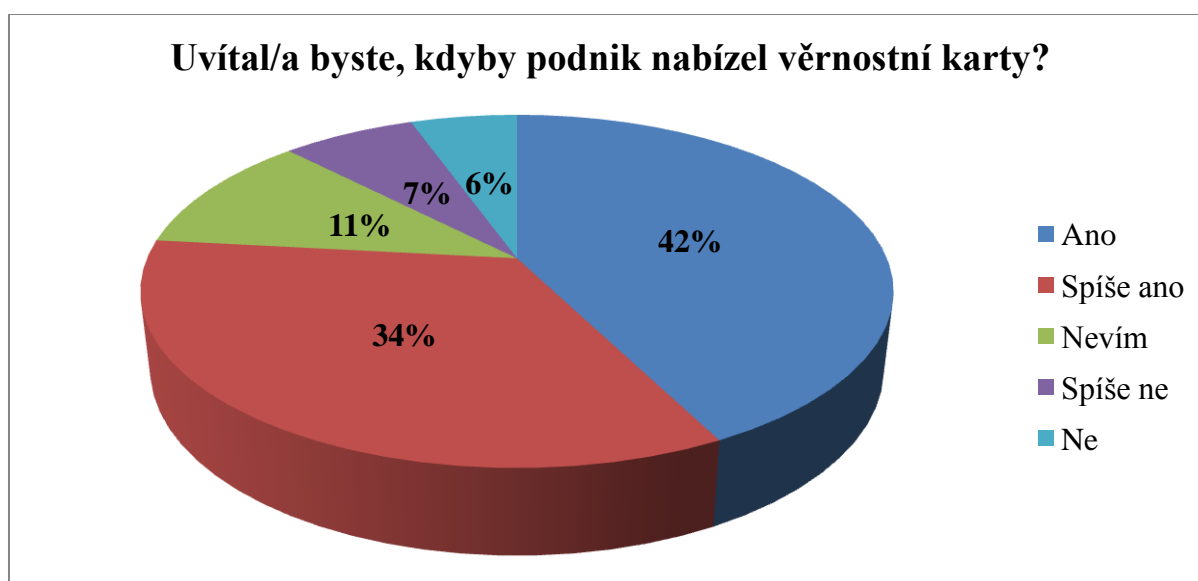
- Jaký způsob komunikace s podnikem byste preferoval/a?



Graf č. 23: Jaký způsob komunikace s podnikem byste preferoval/a? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2020)

Další otázkou bylo, jaký způsob komunikace s podnikem dotazovaný preferuje. Nejčastější odpovědí bylo osobně, kterou zvolilo 26 osob. Dále 20 osob vybralo možnost prostřednictvím sociálních sítí. Následně 13 osob zvolilo telefonicky a 11 osob e-mailem. Nejméně, a to 3 respondenti, zvolili variantu jiná.

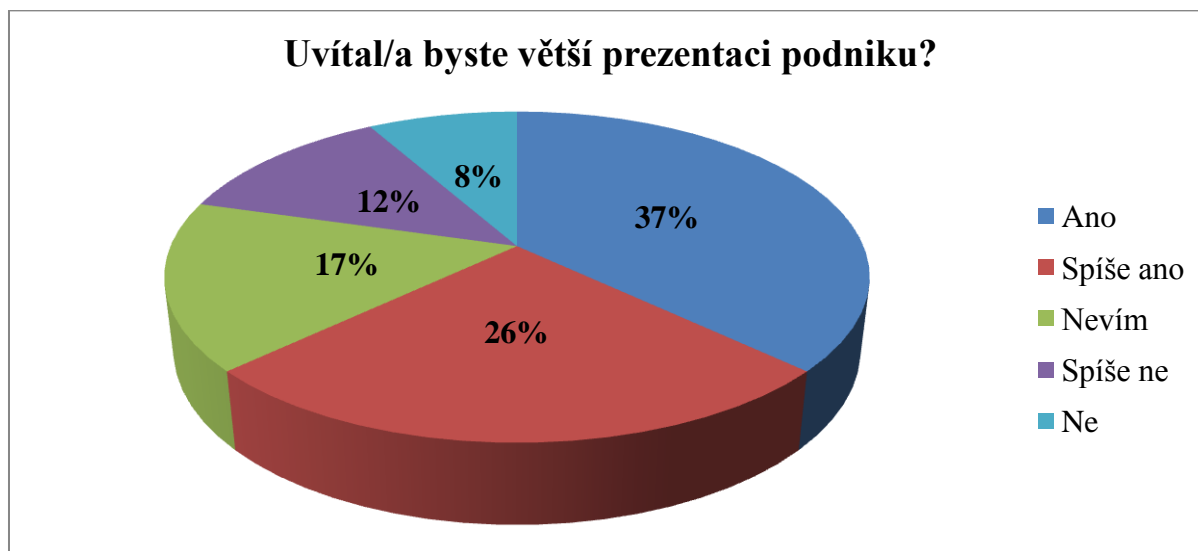
- Uvítal/a byste, kdyby podnik nabízel věrnostní karty?



Graf č. 24: Uvítal/a byste, kdyby podnik nabízel věrnostní karty? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2020)

Jako další otázku jsem zvolila, zda by respondenti uvítali, kdyby podnik nabízel věrnostní karty. Zde bylo ve velké většině zvoleno ano (31 osob) a spíše ano (25 osob). Dále 8 dotazovaných odpovědělo, že neví, 5 osob, že spíše ne a 4 respondenti vybrali možnost ne. Je zřejmé, že tuto možnost by respondenti velmi uvítali.

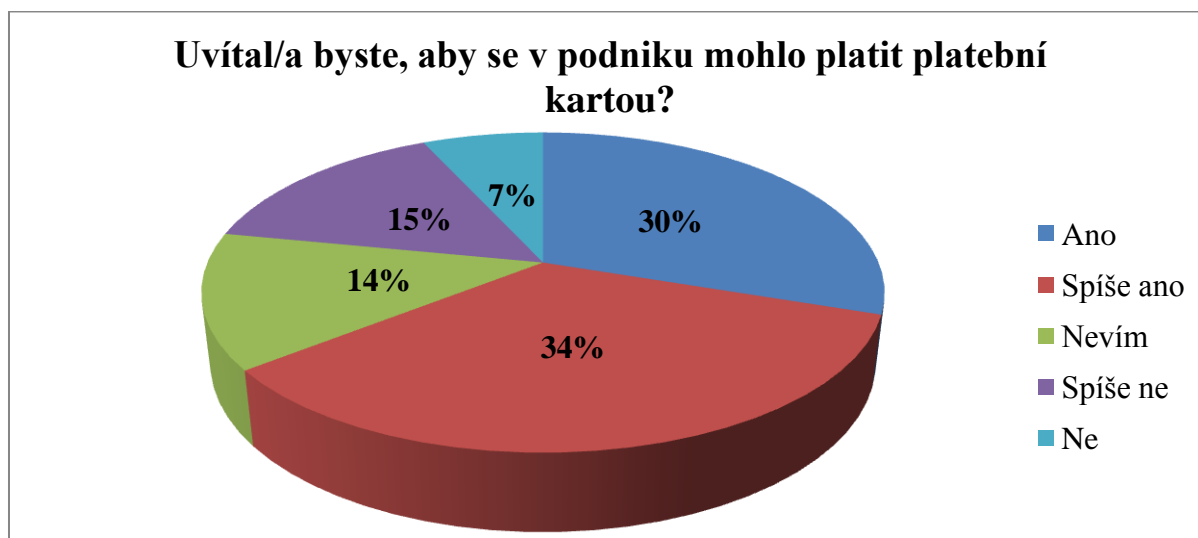
- Uvítal/a byste větší prezentaci podniku?



Graf č. 25: Uvítal/a byste větší prezentaci podniku? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2020)

Na tuto otázku odpovědělo 27 dotazovaných, že by tuto možnost uvítali, dále 19 respondentů odpovědělo, že spíše ano. Toto zjištění by pro podnik mohlo být impulzem k zamyšlení se nad větší prezentací podniku. Další odpovědi byly nevím, kterou zvolilo 12 osob, variantu spíše ne 9 osob a ne 6 dotazovaných.

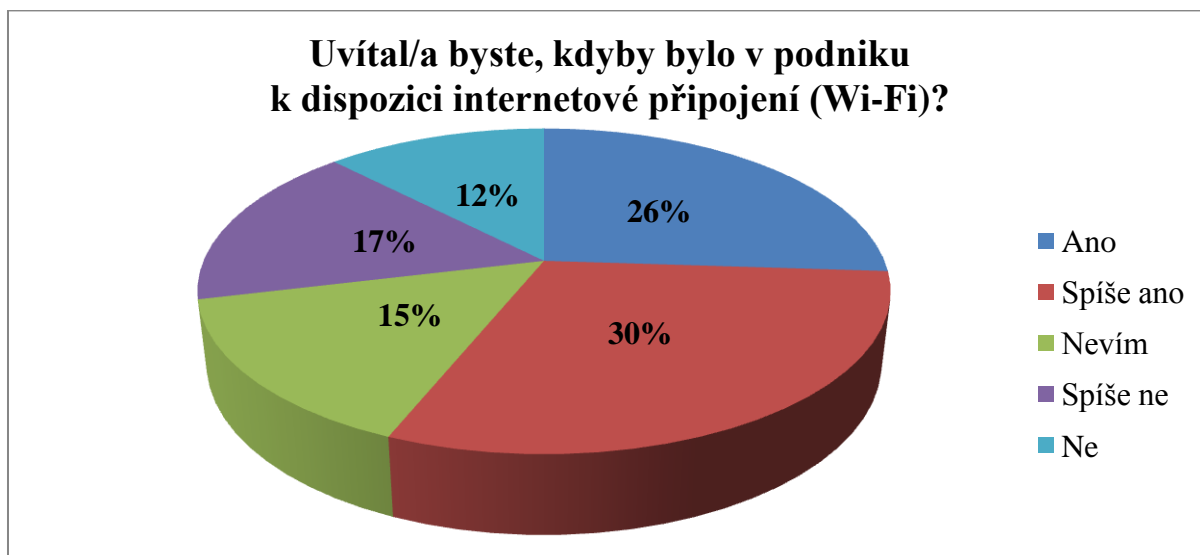
- Uvítal/a byste, aby se v podniku mohlo platit platební kartou?



Graf č. 26: Uvítal/a byste, aby se v podniku mohlo platit platební kartou? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2020)

Na odpověď, zdali by respondenti uvítali možnost platit platební kartou, odpověděla většina kladně (64 %), přesněji spíše ano zvolilo 25 osob a ano 22 osob. Následně pak 10 respondentů vybralo možnost nevím a 11 spíše ne. Nejmenší zastoupení má odpověď ne, kterou vybralo 5 osob.

- Uvítal/a byste, kdyby bylo v podniku k dispozici internetové připojení (Wi-Fi)?



Graf č. 27: Uvítal/a byste, kdyby bylo v podniku k dispozici internetové připojení (Wi-Fi)? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2020)

Na tuto otázku odpovědělo 22 respondentů, že spíše ano a 19 osob, že ano. Ti, co zvolili tuto možnost, se řadili do mladší věkové kategorie. Dále 12 osob zvolilo možnost spíše ne a 11 respondentů, že neví. Nejméně, tedy 9 osob, vybralo možnost ne.

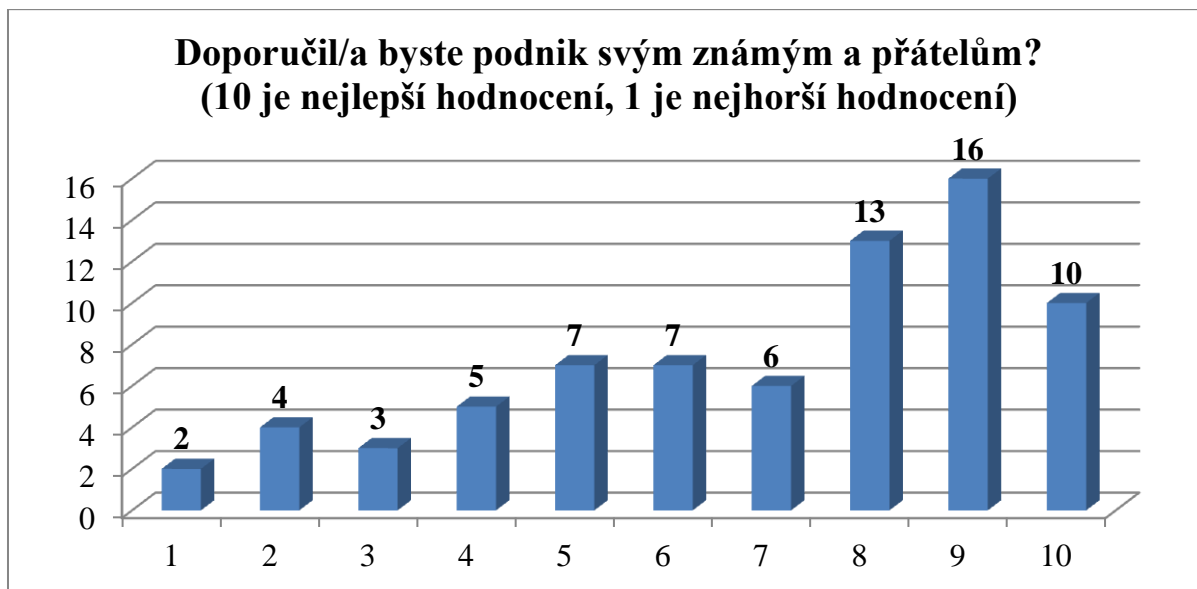
- Na základě Vaší zkušenosti, jste s podnikem celkově spokojen/a?



Graf č. 28: Na základě Vaší zkušenosti, jste s podnikem celkově spokojen/a? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2020)

Z výsledků je patrné, že respondenti hodnotí podnik spíše kladně, přičemž 21 osob zvolilo nejlepší hodnocení 1 a 23 respondentů hodnocení 2. Dále 17 dotazovaných zvolilo hodnotu 3. Nejméně, tedy 5 bodů, zvolili 4 respondenti a hodnocení 4 vybralo 8 osob.

- Doporučil/a byste podnik svým známým a přátelům?



Graf č. 29: Doporučil/a byste podnik svým známým a přátelům? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2020)

Dobrých výsledků pro podnik bylo dosaženo i v poslední otázce, kde 10 respondentů zvolilo hodnocení 10 a 16 osob vybralo hodnocení 9. Dále 13 dotazovaných zvolilo hodnocení 8. Nejméně má hodnocení jedna, které vybrali 2 lidé a hodnocení 3, jenž zvolili 3 dotazovaní.

3.9 SWOT analýza

V této části práce je na základě výše provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí, marketingového mix a výzkumné části provedeno souhrnné shrnutí výsledků za pomoci SWOT analýzy. Prostřednictvím této metody jsou určeny silné a slabé stránky cukrárny, dále její možné příležitosti a hrozby. Podnik by se tedy měl snažit co nejlépe využívat svých silných stránek, naopak eliminovat slabé stránky, dále uskutečňovat své příležitosti a lépe čelit možným hrozbám.

3.9.1 Silné stránky podniku

Za hlavní silnou stránku podniku považují kvalitní domácí produkty. Cukrárna si zákusky a dorty peče sama z kvalitních surovin. Tyto produkty jsou vyrobeny dle ověřených tradičních receptur a je tak zajištěna jejich konstantní jakost. Další silnou stránkou je bezesporu lokalita podniku. Cukrárna se totiž nachází v centru města poblíž obchodní pasáže, kde denně projde

spousta lidí. Silnou stránkou podniku je také útulné a velmi příjemné prostředí, kterého si zákazník povšimne hned při vstupu do cukrárny. Ačkoliv vnitřní prostory nejsou příliš velké, navozují příjemnou atmosféru, kde si zákazník může odpočinout a v klidu si pochutnat na svém oblíbeném zákusku či kávě. Jednoznačnou silnou stránkou podniku je její cenová politika, protože ceny sortimentu jsou přiměřené a produkty jsou tak dostupné všem.

Mezi silné stránky bych zařadila i možnost venkovního posezení v letních dnech, které je umístěno před prostorami podniku nebo menší dětské hřiště, jenž ocení převážně rodiny s dětmi. Výhodou by také mohla být dlouholetá tradice, neboť podnik působí na trhu již více než 25 let a posbíral za tu dobu hodně zkušeností. Dobrým tahem podniku bylo sloučit cukrárnu s kavárnou, protože většina lidí si k zákusku zakoupí i kávu nebo jiný nápoj. V neposlední řadě musím zmínit, že silnou stránkou je i personál, který podnik zaměstnává, jelikož se ztotožňuje s cílem podniku. Na zákazníky se pracovníci vždy usmívají, jsou milí a umí poradit či zodpovědět všechny otázky.

3.9.2 Slabé stránky podniku

Nejvýznamnější slabou stránkou cukrárny je absence propagace podniku, kterou oba majitelé podniku poměrně podceňují a zanedbávají. V první řadě se jedná o nedostatečné označení provozovny. Vybraný podnik sice má logo a název společnosti umístěný nad vchodem do podniku, avšak tento nápis už je téměř nečitelný, splývá s barvou fasády a lze jen obtížně identifikovat, že se jedná o cukrárnu. Za slabou stránku jednoznačně považuji absenci webových stránek, kde by byly uvedeny informace o podniku, nabídka a ceny produktů či kontakt na provozovnu. Dalším podstatným a v dnešní době velmi využívaným kanálem pro komunikaci se zákazníkem, který podnik nemá zřízen, jsou sociální sítě. Konkrétně jde o Facebook a Instagram, kde může podnik sdílet fotky výrobků, informovat o různých novinkách a sledovat recenze od zákazníků. Podnik bohužel nevyužívá ani možnost propagace v místním deníku, který pravidelně chodí do poštovních schránek všem občanům, ani v žádných jiných médiích či v prostředcích městské hromadné dopravy. Cukrárna nemá ve městě ani v okolí umístěné reklamní poutače nebo billboardy, aby zákazníci o podniku věděli a byli do něj nasměrováni.

Mezi slabé stránky patří i nedostatečně dlouhá otevírací doba o víkendu, jelikož podnik má ve své nabídce i různé kvalitní a výběrové alkoholické nápoje, převážně rum, které je vhodnější konzumovat spíše ve večerních hodinách. Další nevýhodou, díky které může podnik přijít o zákazníky, je nemožnost platit v podniku platební kartou, což může být pro řadu lidí důvod

proč zvolit jiný podnik. V neposlední řadě je také škoda, že v cukrárně není Wi-Fi připojení, které v dnešní době ocení snad každý zákazník.

3.9.3 Příležitosti

Velkou příležitostí pro podnik a možnost se více zviditelnit a dostat se do povědomí zákazníků, je účast na stále se zvyšujícím počtu regionálních food festivalech, sportovních a společenských akcích, kde je účast nabízena místním podnikům. Tyto akce jsou pořádány každoročně a lákají velký počet lidí. Cukrárna by si zde mohla otevřít stánek a prodávat svoje produkty. Další příležitostí pro podnik by bylo zavedení řízené degustace výběrových rumů, jelikož je rostoucí zájem o tyto produkty, které podnik nabízí ve svém produktovém portfoliu. Proto by bylo vhodné pořádat tyto akce a tím rozšířit své aktivity. V dnešní době se zákazníci stále více orientují na zdravý životní styl, proto bych jako příležitost viděla zařazení dezertů pro zdravý životní styl, raw dezerty či jiných zdravějších produktů do sortimentu cukrárny. Značnou příležitostí pro vybraný podnik je mnoho turistických atrakcí, jenž se nachází v okolí podniku a mohou tak zajistit podniku více zákazníků (turistů). Pro podnik by také mohlo být příležitostí, jak získat více zákazníků nebo se jim dostat do povědomí, zavedení pozitivně vnímaného věrnostního programu nebo spolupráce se slevovým portálem Slevomat.cz. Dále jelikož podnik vlastní ve svém majetku automobil, mohl by uvažovat nad možností zavedení rozvozu větších objednávek zákusků nebo dortů, což by v dnešní době ocenili zákazníci kvůli pandemii COVID-19 a zároveň se zvyšuje úroveň pohodlí zákazníků.

3.9.4 Hrozby

Značnou hrozbu pro vybraný podnik tvoří zvýšení ceny surovin na přípravu dortů a dezertů a také vysoké ceny sladkostí, které jsou zde prodávány. Tento růst cen by pak měl vliv na konečnou cenu prodáváného sortimentu. Velkou hrozbou je také vstup nové konkurence, případně posílení stávající konkurence a to z toho důvodu, že mohou mnou vybranému podniku přebrat stávající i potenciální zákazníky. Hrozbou také může být zhoršení kvality odebíraných služeb či surovin od stávajících dodavatelů. To se může projevit na odlivu zákazníků ke konkurenci. Hrozbu pro podnik také tvoří růst provozních nákladů, které by se promítly do konečné ceny produktů. Další hrozbu mohou tvořit legislativní nebo politické změny, které mohou zkomplikovat každodenní chod podniku například zvýšením administrativní zátěže. Také přijetí pandemického zákona či jeho úprava může podnikatelskou činnost značně omezit. V neposlední řadě je hrozbou pro podnik pokles kupní síly obyvatel či pokles poptávky po zákuscích.

3.9.5 Vyhodnocení SWOT

V následující tabulce je shrnuta SWOT analýza a její následné vyhodnocení.

Tabulka č. 2: SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování, 2020)

Silné stránky		Slabé stránky	
S1	Kvalitní domácí produkty	W1	Nedostatečné označení provozovny
S2	Ověřená receptura (Know-how)	W2	Absence webových stránek
S3	Útulné prostředí (Příjemná atmosféra)	W3	Absence prezentace na sociálních sítích
S4	Výhodné umístění podniku	W4	Nedostatečná reklamní cedule
S5	Menší dětské hřiště	W5	Absence reklamy v novinách či jiných médiích
S6	Možnost venkovního posezení	W6	Krátká otevírací doba přes víkend
S7	Dlouholetá tradice (působení na trhu)	W7	Platba kartou
S8	Sloučení cukrárny s kavárnou	W8	Wi-Fi připojení
S9	Nízká fluktuace zaměstnanců		
S10	Profesionální přístup zaměstnanců		
S11	Vhodná cenová politika		
Příležitosti		Hrozby	
O1	Časté pořádání regionálních gastronomických/společenských akcí	T1	Zvýšení cen surovin
O2	Rostoucí zájem o exotické alkoholické nápoje	T2	Vstup nové konkurence, růst konkurence
O3	Rostoucí zájem o zdravý životní styl, raw dezerty	T3	Špatně zvolení dodavatelé
O4	Okolní turistické cíle	T4	Růst provozních nákladů
O5	Zájem o slevové akce, věrnostní program	T5	Legislativní, politické změny - pandemický zákon
O6	Spolupráce se slevovými portály - Slevomat	T6	Pokles kupní síly obyvatel
O7	Zavedení rozvozu zákusků po okolí	T7	Pokles poptávky po zákuscích

K vyhodnocení SWOT analýzy jsem použila přidělení váhy v rozsahu 0,00 - 1,00 pro každou jednotlivou položku na základě její důležitosti pro úspěšnost či konkurenceschopnost podniku v oboru a následně jsem ohodnotila jednotlivé faktory podle jejich vlivu na výchozí strategický záměr s využitím stupnice 1 - 4, kdy 1 je nejnižší vliv a 4 je nejvyšší vliv. Tyto hodnoty jsou stanoveny na základě konzultace s majiteli podniku. U každého faktoru se poté vynásobí jeho váha a hodnocení vlivu a získá se tak vážené ohodnocení těchto faktorů. Celkové vážené ohodnocení za kategorii získáme součtem jednotlivých vážených ohodnocení jednotlivých faktorů. Nejprve provedu hodnocení interní analýzy, tedy silných a slabých stránek podniku.

Tabulka č. 3: Ohodnocení silných stránek (Zdroj: Vlastní zpracování, 2020)

	Silné stránky	Váha	Hodnocení	Součin	Suma součinů za kategorii
S1	Kvalitní domácí produkty	0,160	4	0,640	3,095
S2	Ověřená receptura (Know-how)	0,150	4	0,600	
S3	Útulné prostředí (Příjemná atmosféra)	0,075	3	0,225	
S4	Výhodné umístění podniku	0,065	3	0,195	
S5	Menší dětské hřiště	0,075	2	0,150	
S6	Možnost venkovního posezení	0,085	2	0,170	
S7	Dlouholetá tradice (působení na trhu)	0,095	3	0,285	
S8	Sloučení cukrárny s kavárnou	0,055	1	0,055	
S9	Nízká fluktuace zaměstnanců	0,055	2	0,110	
S10	Profesionální přístup zaměstnanců	0,075	3	0,225	
S11	Vhodná cenová politika	0,110	4	0,440	

Tabulka č. 4: Ohodnocení slabých stránek (Zdroj: Vlastní zpracování, 2020)

	Slabé stránky	Váha	Hodnocení	Součin	Suma součinů za kategorii
W1	Nedostatečné označení provozovny	0,200	4	0,800	3,315
W2	Absence webových stránek	0,150	4	0,600	
W3	Absence prezentace na sociálních sítích	0,150	4	0,600	
W4	Nedostatečná reklamní cedule	0,105	3	0,315	
W5	Absence reklamy v novinách či jiných médiích	0,100	3	0,300	
W6	Krátká otevírací doba přes víkend	0,090	2	0,180	
W7	Platba kartou	0,110	3	0,330	
W8	Wi-Fi připojení	0,095	2	0,190	

Celkové vážené ohodnocení interní analýzy zjistím tak, že sečtu sumu součinů za kategorii silných a slabých stránek, tedy:

$$\text{Interní faktory} = 3,095 + 3,315 = 6,410$$

Z hodnocení faktorů interní analýzy IFE jsem zjistila, že slabé stránky jsou pro podnik významnější než stránky silné.

Nyní provedu hodnocení externí analýzy, tedy příležitostí a hrozeb vybraného podniku.

Tabulka č. 5: Ohodnocení příležitostí (Zdroj: Vlastní zpracování, 2020)

Příležitosti		Váha	Hodnocení	Součin	Suma součinů za kategorii
O1	Časté pořádání regionálních gastronomických/společenských akcí	0,115	3	0,345	3,025
O2	Rostoucí zájem o exotické alkoholické nápoje	0,110	3	0,330	
O3	Rostoucí zájem o zdravý životní styl, raw dezerty	0,300	4	1,200	
O4	Okolní turistické cíle	0,100	2	0,200	
O5	Zájem o slevové akce, věrnostní program	0,200	3	0,600	
O6	Spolupráce se slevovými portály - Slevomat	0,085	2	0,170	
O7	Zavedení rozvozu zákusků po okolí	0,090	2	0,180	

Tabulka č. 6: Ohodnocení hrozeb (Zdroj: Vlastní zpracování, 2020)

Hrozby		Váha	Hodnocení	Součin	Suma součinů za kategorii
T1	Zvýšení cen surovin	0,250	4	1,000	2,990
T2	Vstup nové konkurence, růst konkurence	0,150	3	0,450	
T3	Špatně zvolení dodavatelé	0,140	2	0,280	
T4	Růst provozních nákladů	0,090	3	0,270	
T5	Legislativní, politické změny - pandemický zákon	0,060	1	0,060	
T6	Pokles kupní síly obyvatel	0,200	3	0,600	
T7	Pokles poptávky po zákuscích	0,110	3	0,330	

Celkové vážené ohodnocení externí analýzy vypočítám podobně jako u interní analýzy, jen tentokrát provedu součet sum součinů za kategorii příležitostí a hrozeb, což je:

$$\text{Externí faktory} = 3,025 + 2,990 = 6,015$$

Z hodnocení faktorů externí analýzy EFE jsem zjistila, že příležitosti jsou pro podnik významnější než hrozby. Na základě těchto výsledných hodnot SWOT analýzy jsem zvolila strategii Mini-Maxi (WO), což znamená, že podnik nejprve vylepší svoje slabé stránky za pomoci zjištěných příležitostí.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části diplomové práce se na základě provedených analýz a dotazníkového šetření zabývám vhodným, efektivním a pro podnik užitečným návrhem komunikačního mixu. Jsou zde tedy zpracovány vlastní návrhy opatření pro zlepšení komunikačního mixu, který by měl podniku zajistit vyšší konkurenceschopnost a zvýšení povědomí o podniku mezi zákazníky. Také by měl být podnik schopen lépe oslovit nově zvolený segment zákazníků a lépe propagovat nově vytvořený “zdravější” produkt. Nejprve jsou blíže popsána jednotlivá opatření včetně kalkulace nákladů na jejich realizaci. Následně je zpracováno celkové shrnutí, tedy uvedení finančních a nefinančních přínosů navržených opatření, a určení pesimistického, optimistického a realistického odhadu zisku. V neposlední řadě je stanoven časový harmonogram projektu.

Z výsledků analytické části práce je patrné, že mnou vybraný podnik má značné nedostatky v oblasti propagace, kterou poměrně dost zanedbává, a proto by měl na této oblasti více zapracovat a věnovat jí větší pozornost zvláště v současné době, kdy je tento prvek stále více důležitou součástí podnikání. V následující části práce tedy budou navržena jednotlivá opatření, která by podnik měl zapracovat do své podnikové strategie.

4.1 Prezentace na sociálních sítích

Jedním z prvních kroků, co by podnik měl realizovat, je založení profilu na sociálních sítích, konkrétně na Facebooku a Instagramu. Tyto formy komunikace se zákazníkem jsou v současné době velmi úspěšné, efektivní a populární mezi všemi věkovými kategoriemi, jenž tyto internetové platformy používají denně. Jejich další předností je téměř okamžitá komunikace a propojení se zákazníky, jenž má široký dosah působnosti. Tyto platformy jsou stále více využívány jako zdroj informací jak pro podnik, tak pro zákazníky. Další výhodou je, že se jedná o téměř bezplatnou formu komunikace.

Je důležité podotknout, že si podnik musí dobře promyslet, co bude sdílet, jelikož má omezený čas na zaujetí zákazníka. Proto je důležité sdílet hodnotný, kreativní a zajímavý obsah či události tak, aby zaujal a přesvědčil zákazníka vybraný podnik navštívit a zvýšit povědomí o podniku mezi lidmi.

4.1.1 Facebook

Jedná se o poměrně hojně využívanou platformu s širokým spektrem využití. Značnou výhodou je okamžitá možnost komunikace se zákazníkem a schopnost získat zpětnou vazbu

k různým podnětům či připomínkám. Podnik zde také může sdílet fotky, videa a informovat zákazníky o veškerých novinkách a událostech v podniku. Výhodou pro podnik pak jsou komentáře a hodnocení od ostatních uživatelů Facebooku. Při zakládání profilu by si podnik měl dát pozor, aby profil či stránku na Facebooku vhodně nastavil. To znamená, že podnik musí v první řadě vytyčit cíle a naplánovat strategii, jak jich dosáhnout pomocí sociálních sítí. Následně podnik zvolí název stránky, základní popis o podniku a jeho příběh, aby lidem přiblížil, čím se zabývá. Dalším krokem je navrhnout lákavou a poutavou grafiku, jak by stránka měla vypadat, co tam bude chtít sdílet a v jakém časovém horizontu. Vybrat profilovou fotku, kterou by mohlo být například logo podniku nebo podnik samotný. Jako úvodní fotka by potom mohla být koláž z oblíbených zákusků, které podnik vyrábí. Dalším krokem je publikace nového obsahu, jako je například denní nabídka zákusků či dortů, novinky v podniku, pozvání zákazníků do podniku a uvedení kontaktů, aby se s podnikem spojili právě přes tuto platformu a případně napsali nějaké recenze.

Výhodou je propojení s webovými stránkami podniku a dalšími platformami jako je Instagram nebo Youtube, odkaz na to, jak se zákazník do podniku dostane nebo možnost okamžitého kontaktování podniku. Dále je facebookové stránky možné navštívit i přesto, že uživatel nemá facebookový profil, jelikož tyto stránky jsou k nalezení i přes webové vyhledávače. Výhodou pro podnik je i měřitelnost, jelikož Facebook nabízí podrobné statistiky firemní stránky.

Díky této platformě se může podnik dostat do povědomí nejen zákazníkům žijícím v okolí podniku, ale taky turistům, kteří cukrárnu navštěvují především v letních dnech díky blízko se nacházejícím turistickým cílům.

4.1.2 Instagram

Tato platforma je oproti Facebooku mladší a její obliba je především u mladších lidí, kteří zde tráví hodně času. Přesto se řadí mezi nejpoužívanější platformy a její popularita neustále roste. Je nutné podotknout, že se jedná o mobilní aplikaci, takže její správa je především skrz mobilní telefony. Avšak jedná se o volně dostupnou aplikaci, kterou si může do mobilu bezplatně nainstalovat každý.

Tato forma komunikace se zákazníkem je zprostředkována především prostřednictvím obrázků a videí a není zde možné přidávat příspěvky na “zed”, jako je tomu například u Facebooku. Při spravování této stránky by se podnik měl držet taktiky follow za follow, což ji dostane do povědomí více a více lidí. Je zde také nutná aktivita podniku, aby byla stránka

pro lidi zajímavá a sledovali její příspěvky. Mnou vybraný podnik by si měl dát záležet na založení profilu a určit si, co chce zveřejňovat a v jakém časovém intervalu. Podnik by měl po založení profilu co nejefektivněji využít prostor nabízený pro BIO, což lze přeložit jako prostor pro představení firmy nebo takový medailonek o podniku, kde má firma možnost ve 150 znacích co nejlépe popsat podnik a různé zajímavosti, případně tam přidat odkaz na nejnovější produkt. Na profilu by také měla být tlačítka s možností telefonního kontaktu, e-mailu či trasy, jak se zákazník do podniku dostane. Dále je důležité vybrat vhodný profilový obrázek. Fotky, které podnik bude přidávat, mohou být foceny prostřednictvím mobilního telefonu a podnik je může upravit pomocí filtrů, které Instagram nabízí. Před nahráním fotky k ní může společnost napsat nějaký komentář. Avšak velmi důležitý je výběr vhodných hashtagů, aby příspěvek vidělo co nejvíce lidí. Prostřednictvím označování či hashtagů se pak na profilu podniku mohou zobrazovat nejen fotky a videa nahrané společností, ale i návštěvníky podniku.

Výhodou firemního Instagramu jsou metriky, které jsou pro podnik zpřístupněny. Jedná se například o metriky počtu zobrazení fotek a videí, dosahu, zobrazení profilu, prokliknutí na web nebo o počtu sledujících a jejich struktuře. Také je zde vidět, kdy a v jakém čase profil lidé nejčastěji navštěvují a další metriky.

Tato platforma může podniku pomoci dostat se do povědomí více zákazníků a analyzovat oblibu produktů a zájmů uživatelů.

U obou těchto platforem je ale potřebné, aby se o tyto stránky někdo staral, jelikož kvalitní a efektivní zpracování a fungování vyžaduje jistý čas. Avšak jelikož se jedná o malý podnik, správu těchto platforem by mohl mít na starost jeden z majitelů nebo provozní. Ačkoliv tyto platformy nabízí možnost placené reklamy, mnou vybraný podnik o ně aktuálně nejeví zájem.

4.2 Tvorba webových stránek

Dalším návrhem pro podnik je tvorba webových stránek, které podnik v současné době vůbec nemá. Domnívám se, že webové stránky jsou v dnešní době základem každého podnikání, jelikož slouží k prezentaci podniku jako takového, jeho produktů a slouží také k rychlé komunikaci se zákazníkem. Díky webovým stránkám se zákazník může dozvědět o novinkách v podniku či o nabídce dortů a zákusků, podívat se kdykoli a odkudkoli a rozhodnout se, zda podnik navštíví. Další výhodou je, že si zákazník na webových stránkách může objednat nějaký dort nebo zákusky a v podniku si je následně jen vyzvednout.

Je tedy důležité vhodně, moderně a správně vytvořit webové stránky, které pomohou zajistit více zákazníků a zvýšit povědomí o cukrárně. Podnik by si měl dát záležet na originálním obsahu a přilákat zákazníky zajímavým příběhem, informacemi o podniku a fotkami produktů, které nabízí.

Před začátkem tvorby webových stránek by si měl podnik ujasnit, jak by měl jejich web vypadat, a co vše tam chtějí zveřejňovat. Také je důležité stanovit cíle webu a klíčová slova, avšak musí brát v potaz, že webové stránky by měly být srozumitelné, přehledné a výstižné.

Při grafické tvorbě bych navrhla jednoduché pozadí, na kterém bude dobře čitelný text. Proto bych zvolila bílou či světle růžovou barvu z důvodu, že se jedná o cukrárnu, a k tomu jednotné černé písmo. Na titulní stránce by pak uprostřed mohl být obrázek dortu nebo něco, co zákazníka zaujme. Dále by zde mohly být uvedené aktuální novinky o podniku a o produktech, které momentálně nabízí. Také by zde byly uvedeny základní údaje, jako je například název podniku nebo otevírací doba, která by byla na pravém nebo levém okraji stránky. Na konci stránky by pak byly uvedeny základní a kontaktní údaje, jako je telefonní číslo, e-mailová adresa a odkaz na sociální síť podniku. V levém horním rohu by pak mohlo být umístěné logo s názvem podniku, které by sloužilo jako proklik zpět na titulní stránku. Dále by byly v horní části uvedeny odkazy na přesměrování a zobrazení dalšího obsahu. Konkrétně by se jednalo o odkaz na informace o nás, zákusky, dorty, další produkty, nápojový lístek, rumový lístek, recenze, fotografie, kontakty a objednávkový formulář.

Prvním odkazem by byly zákusky, jelikož se jedná o hlavní produkt podniku. Při kliknutí na tento odkaz by se zákazníkovi objevila nabídka stálých zákusků, které podnik nabízí, včetně zákusků, které nabízí sezóně. Zákusky by zde byly seřazeny do kategorií a to například takto:

- Tradiční zákusky,
- Moderní zákusky,
- Raw zákusky,
- Nízkotučné zákusky,
- Bezlepkové zákusky,
- Bezlaktózové zákusky,
- Zákusky pro děti.

U jednotlivých zákusků by byla umístěna jejich fotografie včetně ceny a popisek informací o zákusku. Dalším odkazem by byly dorty, kde by se zákazníkovi zobrazila stála nabídka podniku, jaké nabízí dorty ve svém katalogovém listu, a dorty, které v ten den jsou napečené. Forma prezentace by byla stejná jako u zákusků. Také by zde byly uvedeny informace o cenách a variantách dortů dle požadavků zákazníka. Dále by zde byl odkaz na další produkty, které podnik nabízí, jako jsou zmrzlina, palačinky a další pochutiny. Zde by byly také uvedeny ceny a fotografie včetně popisků. Další odkazy by byly na nápojový lístek a rumový lístek, kde by opět byly uvedeny ceny, a u nabídky rumů by byl i krátký popis včetně fotky. Následovala by záložka fotografie, kde by byly umístěny fotografie produktů a prohlídka podniku. Další by byla záložka recenze, kde by bylo hodnocení od zákazníků, a bylo to propojeno se sociálními sítěmi. V neposlední řadě zde musí být kontakty, kde by bylo uvedeno telefonní číslo, e-mail, odkaz na sociální síť, kontaktní osoba a poloha podniku včetně mapy, která by byla propojena na Google mapy. Na závěr by zde byl uveden objednávkový formulář, kde by si zákazníci mohli online vybrat a zakoupit zákusky či dorty. Také bych podniku doporučila nastavit web ve více jazycích, jelikož je v okolí podniku spousta turistických cílů, a aby byli kompatibilní se zobrazováním v mobilním telefonu.

Při realizaci tohoto opatření má podnik dvě možnosti. Buď si webové stránky vytvoří sám nebo si nechá poradit a nějaká specializovaná společnost jim je vytvoří.

Důležité je se o webové stránky starat a aktualizovat je, aby byly pro zákazníky stále atraktivní. Tato činnost není moc složitá a mohl by se o web podniku starat jeden z majitelů, jelikož editace a správa nevyžaduje programátorské znalosti. Zároveň by se tato činnost stala součástí jeho pracovních kompetencí a podniku by nevznikly žádné dodatečné náklady.

Po projednání tohoto návrhu se majitelé rozhodli vytvořit si webové stránky sami, jelikož nepotřebují drahé webové stránky. Stránky by si tedy mohli vytvořit za pomoci platformy na tvorbu webových stránek, jako je například WIX, kde je tvorba webu zdarma. Obsahuje však reklamy a není zde možnost vlastní domény. Proto bych doporučila zvolit placenou verzi, kde již reklamy nejsou a podnik zde má možnost vlastní domény (cs.wix, 2006 - 2021).

Tato verze stojí 8,50 EUR za měsíc, tedy při přepočtu průměrným kurzem 26,444 Kč/EUR budou činit náklady měsíčně 225 Kč bez DPH (kurzy.cz, 2000 - 2021).

4.3 Věrnostní karta

Dalším návrhem na zlepšení komunikačního mixu je zavedení věrnostní karty. Jedná se o takový věrnostní program, který v podstatě odměňuje zákazníky za opakované nákupy. Toto

opatření bych zavedla i z toho důvodu, že dle výsledků z vlastního výzkumu bylo patrné, že by tuto možnost uvítalo poměrně velké množství zákazníků. Domnívám se, že věrnostní programy jsou stále hojně využívány a spousta zákazníků je vyhledává, a to především ženy. Tato věrnostní karta přináší pro malé podniky jisté výhody jako to, že jim pomůže udržet zákazníky, a zároveň zákazníci utratí více. Dále se také podnik dostává více do povědomí zákazníků.

Já bych doporučila věrnostní program ve formě karty s “razítkem”, který je poměrně osvědčeným a levným způsobem, jak oslovit zákazníky. Tyto karty zvyšují loajalitu, ale bohužel neshromažďují údaje o zákaznících.

Jednalo by se tedy o zřízení věrnostní karty o velikosti vizitky, kdy by na jedné straně bylo v horní části uprostřed umístěno logo podniku včetně názvu, a ve spodní části by byl uveden kontakt na podnik, konkrétně telefonní číslo, adresa a sociální síť. Na druhé straně karty by pak bylo deset políček, kde by zaměstnanec dal za každý nákup zákusků a nápojů nad 120 Kč razítko. Zákazník by tuto kartičku předložil při platbě a postupně získával razítka. Po zaplnění všech políček by měl zákazník nárok na jeden zákusek dle vlastního výběru zdarma.

Z hlediska grafické stránky by strana s logem a kontaktem měla světle růžovou barvu a černé ozdobné písmo. Zadní strana s políčky by byla bílá s černými políčky. Tuto kartičku každý zákazník obdrží od obsluhy při placení.

Zřízení těchto karet by podniku mohlo zajistit věrné a vracející se zákazníky, kteří ocení odměny za věrnost, a zároveň by to mohlo přilákat zákazníky nové.

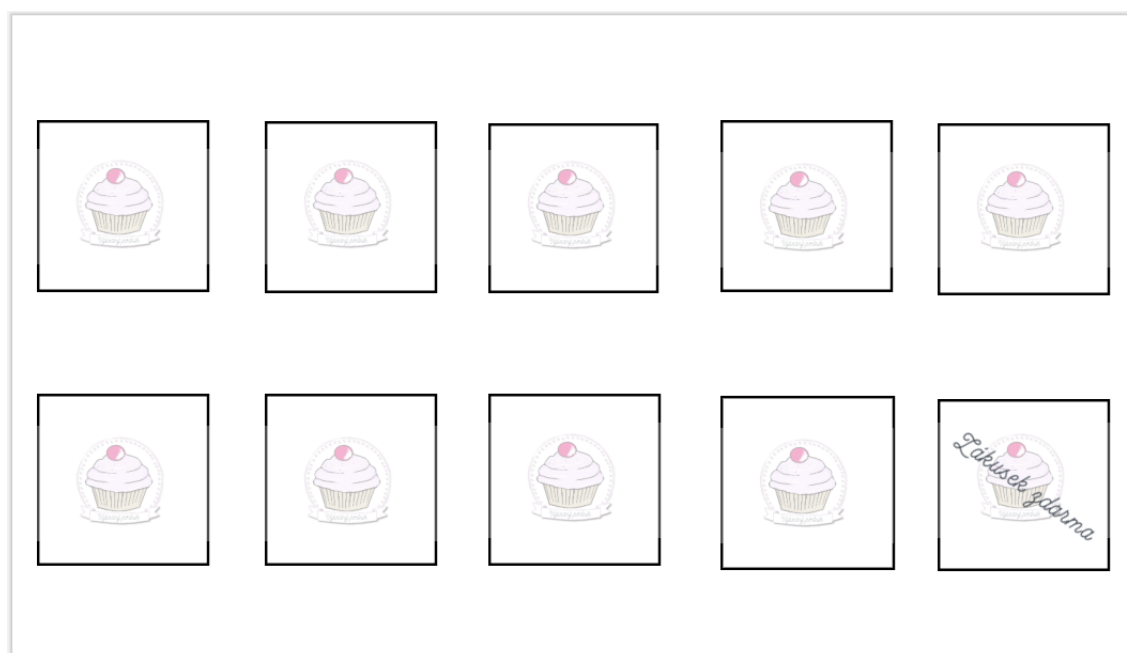
Podnik si pro realizaci tohoto opatření nechá zhotovit 2 000 kusů vizitek a náklady na tento návrh by byly okolo 1,80 Kč/ks (cena bez DPH) při tomto množství (tisk-vizitek, 1998 - 2021).

Také pro tento účel zakoupí kulaté razítko o průměru 12 mm s vlastním logem. Cena tohoto razítka je včetně dopravy 271 Kč (bez DPH) (razit, 2018 - 2021).

Další náklad tvoří zákusek zdarma za vyplněnou kartičku. Předpokládá se, že by mohlo být vyplněno a vráceno 600 vizitek, což při ceně zákusku 50 Kč za kus činí 30 000 Kč.



Obrázek č. 2: Věrnostní karta - přední strana (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)



Obrázek č. 3: Věrnostní karta - zadní strana (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

V následující tabulce jsou uvedeny náklady na realizaci věrnostní karty.

Tabulka č. 7: Kalkulace nákladů na věrnostní kartu (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Položka	Cena v Kč (bez DPH)
Grafický návrh karet	0,-
Zhotovení a tisk karet	1,80
Celkem za 2 000 kusů	3 600,-
Razítko	271,-
Předpokládané náklady na zákusek zdarma	30 000,-

4.4 Inzerce v novinách

Dalším návrhem, který by měl přispět ke zkvalitnění komunikačního mixu, je inzerce v novinách. Jedná se o jednoduchou, plošnou a cílenou reklamu v konkrétním kraji či městě. Dalo by se říci, že se jedná o alternativu k distribuci letáků. Výhodou je, že noviny se dostanou do každé poštovní schránky, a proto osloví i zákazníky, kteří nevyužívají sociální sítě.

Pro podnik by bylo nejvhodnější a nejefektivnější zadat inzerát do regionálních novin, jelikož platit si reklamu v celostátním deníku by bylo pro podnik riskantní, a reklama by nepřinesla takový efekt. Spíše by se jednalo o vyhozené peníze. Před zadáním požadavku na inzerci v novinách by měly být zodpovězeny podstatné otázky jako je celkový vzhled sdělení, tedy velikost článku, zdali to bude barevně či černobíle, co má sdělení zákazníkům říci a vytvořit si takovou obecnou osnovu.

Mělo by se jednat o jasné, stručné a výstižné sdělení, které chce podnik čtenáři představit. Také by se měl klást důraz na grafické zpracování a správně sestavený text bez gramatických chyb. Součástí inzerátu by měly být i kontaktní údaje. Podnik může touto cestou sdělit zákazníkům i to, že přicházejí na trh s novými produkty, konkrétně se zdravější verzí klasických zákusků. Proto je důležité vhodně vybrat výstižný a poutavý titulek. Dále by mohly být uvedeny základní údaje, upozornění na možnost i jiných než zdravých zákusků a kontaktní údaje. Také by zde měl být uveden název podniku a logo či fotografie. Inzerát v novinách by mohl vypadat následovně:



Obrázek č. 4: Inzerát v novinách (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Inzerát by byl vystaven v místních novinách, které vychází jednou za čtrnáct dní, avšak podnik by v něm inzeroval svoji reklamu jednou za měsíc, prozatím po dobu jednoho roku. Jednalo by se o reklamu o velikosti 1/16 strany formátu A4, umístěné například na třetí straně, kde by byl v horní části uveden titulek „Přijďte ochutnat naše nové zdravější a chutné zákusky“. Pod titulkem by bylo na levé polovině vyobrazeno logo nebo fotografie dezertu a v pravé části by byl text, kde by byly uvedeny v bodech další produkty, které podnik nabízí. Na dolním okraji inzerátu by pak byly situovány kontaktní údaje, jako je telefonní číslo, webové stránky, Facebook a Instagram. Také by zde byla uvedena adresa, kde podnik sídlí. Celá reklama by byla vyhotovena v barevném provedení. Kalkulace nákladů na inzerci v novinách je uvedena v tabulce níže. Ceny jsou uvedeny bez DPH.

Tabulka č. 8: Kalkulace nákladů na inzerci v novinách (Zdroj: Vlastní zpracování dle vybrané periodikum, 2021)

Cena inzerce za jedno vydání	2 000,-
Sleva při opakované inzerci	30%
Cena inzerce po slevě	1 400,-
Počet inzercí	12
Náklady celkem za rok včetně slevy	16 800,-

4.5 Úprava loga a označení provozovny

Jelikož je provozovna podniku nedostatečně označená a logo podniku stejně jako její název jsou již nečitelné, rozhodla jsem se navrhnout jejich modernizaci a obnovu. V první řadě bych se zaměřila na úpravu loga, které je nedílnou součástí podniku, a pomáhá zákazníkům si podnik vyhledat a rychleji zapamatovat. Logo by mělo být velmi dobře zpracováno, proto by bylo nejlepší, kdyby úprava loga byla svěřena nějakému grafikovi. Při tvorbě loga by se mělo dbát na to, aby bylo originální, atraktivní, avšak jednoduché a dokázalo tak zákazníky co nejvíce zaujmout. Jednalo by se o logo kombinované, což znamená, že by zde byl uveden obrázek i text (název). Při tvorbě loga by měly být promyšlené podstatné parametry jako jsou barvy, které budou použity, vizuální vzhled, neboli tvar a vzor loga. Dále by se měla dodržet jistá proporcionalita a rozmyslet se, ve které části bude umístěn název podniku. Konkrétně by pak logo podniku bylo tvořeno obrázkem sladkého růžového muffinu a pod logem by byl černým, dobře čitelným písmem, uveden název podniku.



Obrázek č. 5: Prototyp loga (Zdroj: Vlastní zpracování dle Vybraný podnik, 2021)

Toto logo by pak bylo umístěno na všech uvedených návrzích, tedy jak na sociálních sítích, webových stránkách, v regionálních novinách, věrnostních kartičkách, reklamních cedulích i na provozovně podniku. Je to i z toho důvodu, aby se zákazníkům vrylo do paměti, a podnik si s uvedeným logem spojili.

Náklady na grafické zpracování loga jsou kalkulovány zhruba ve výši **3 500 Kč**, jelikož by se jednalo o jednoduchý design loga (alfadesign, 2019 - 2020).

Následně, když by bylo logo hotové, by se měl podnik soustředit na označení provozovny, jelikož současná identifikace je nic neříkající a téměř nečitelná, takže osoby, které podnik neznají, jej nemusí najít a mohou ho snadno přehlédnout. Proto navrhuji vytvořit nové označení podniku, které by se nacházelo nad vchodovými dveřmi, a též na boku budovy, jež směřuje do ulice. Z této strany se nachází řada oken, nad kterými je nevyužitý prostor. Mohl by zde tedy být uprostřed umístěn větším černým písmem název podniku včetně loga. Toto označení by bylo vytvořeno pomocí malby na fasádu provozovny. Jedná se o levnější variantu oproti 3D nebo plastickým nápisům. Nápis by měl být z kvalitního a dlouhodobě udržitelného materiálu, který odolá vlivům počasí. Následně by byl vyhotoven i stejný nápis nad vchodové dveře. Zde by byl opět uveden název podniku, který by byl černou dobře viditelnou barvou, avšak jednalo by se již o menší provedení.

Majitel toto opatření zadal specializované firmě, která mu řekla předběžnou cenu za realizaci jednoduchých nápisů. Konkrétně za velký nápis včetně loga na boku provozovny 8 000 Kč a za nápis nad vchodovými dveřmi 2 000 Kč, celkem tedy **10 000 Kč** bez DPH.

Realizací tohoto návrhu by podnik lépe označil svoji provozovnu a tím by oslovil a zaujal více potenciálních zákazníků, kteří podnik neznají nebo jdou okolo.

4.6 Reklamní cedula

Posledním návrhem na zlepšení komunikačního mixu je zřízení reklamní cedule, konkrétně reklamního venkovního poutače. Ten by měl informativní charakter a zákazníky by informoval o akcích nebo specialitách, které podnik aktuálně nabízí. Zároveň by měl působit na emoce, proto je potřeba volit taková hesla, které vyvolávají příjemný pocit, vzpomínky, případně zvědavost. Může se jednat o slogany jako: Tradiční zákusky, Zákusky jako od babičky, Domácí poctivé dorty, Nejlepší osvěžující domácí limonády, Horké svařené víno a další. Reklamní poutač by tedy měl zákazníka zaujmout a přesvědčit, aby podnik navštívil a danou specialitu či akci si vyzkoušel. Výhodou je dlouhodobé a pravidelné působení na zákazníka, jenž okolo poutače chodí. Jeho předností je také jeho mobilita a fakt, že se jedná

o poměrně levný a efektivní nástroj komunikačního mixu. Dále je při využití reklamního poutače nutné brát v potaz také to, že současná doba je poměrně uspěchaná, a lidi nebaví číst a vnímat zdlouhavé texty. Je proto důležité si uvědomit, že na tento poutač není nutné vypsát celou nabídku, kterou podnik nabízí, ale stačí vypsát to, co by mohlo zákazníka zaujmout, aby podnik navštívil. Například takový řidič, který jede okolo, nemá šanci si přečíst, co je na poutači napsáno. Stejně tak procházející kolemjdoucí se nechtějí zdržovat čtením a hledáním.

Navrhuji proto jednorázové zakoupení “Áčkového” venkovního poutače, který by měl dřevěnou konstrukci a černou křídovou tabuli. Tento poutač by byl umístěn na chodníku před podnikem, aby byl dobře viditelný jak ze silnice, kudy projíždí auta, tak ze směru, kde je obchodní pasáž a kudy chodí denně spousta lidí. Reklamní venkovní poutač by byl podnikem využíván a téměř denně obměňován, jelikož pohyb a změna je to, co dokáže zaujmout. Podnik by konkrétně mohl prostřednictvím krátkých hesel a sloganů napsaných na tabuli zveřejňovat novinky dějící se v podniku, novinky ohledně výrobků, denní akce, ranní menu nebo aktuální příchutě zmrzlin či druhů kávy, jako jsou například:

- Domácí jahodová a čokoládová zmrzlina,
- Osvěžující ledová káva,
- Pochutivé domácí zákusky a podobně.



Obrázek č. 6: Reklamní poutač (Zdroj: eshop.az-reklama, 2014)

Tento reklamní poutač by byl nakoupen z internetového obchodu a jeho cena včetně dopravy by byla **1 416 Kč bez DPH** (1713,36 Kč s DPH) (eshop.az-reklama, 2014).

4.7 Celkové shrnutí navržených opatření

V této podkapitole jsou shrnuty veškeré náklady související s implementací návrhů a dále finanční a nefinanční přínosy, které plynou z návrhů opatření na zlepšení komunikačního mixu. Jelikož se nejedná o náročnou investici, budou tato uvedená opatření hrazena z vlastních zdrojů mnou vybraného podniku. Jednotlivé návrhy, náklady na jejich realizaci a z nich plynoucí přínosy jsou pro lepší orientaci shrnuty v následujících tabulkách.

4.7.1 Shrnutí nákladů

Nejprve jsem shrnula strukturu jednorázových i měsíčních nákladů bez DPH, které jsou nezbytné pro implementaci navrhovaných opatření a jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 9: Celková kalkulace nákladů (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Navrhované opatření	Položka	Náklady	
		Jednorázový náklad v Kč	Měsíční náklad v Kč
Prezentace na sociálních sítích	Facebook	-	-
	Instagram	-	-
Tvorba webových stránek	Tvorba a vlastní design stránek	-	-
	Vlastní doména a správa webových stránek	-	225 Kč
Věrnostní karta	Grafický návrh karet	-	-
	Zhotovení a tisk karet	3 600 Kč	-
	Razítko	271 Kč	-
	Zákusek zdarma	Předběžný odhad nákladů 30 000 Kč	
Inzerce v novinách	Grafický návrh inzerátu	-	-
	Umístění inzerce v regionálních novinách	-	2 000 Kč
Úprava loga a označení provozovny	Návrh loga	3 500 Kč	-
	Označení provozovny	10 000 Kč	-
Reklamní cedule	Pořízení venkovního reklamního poutače	1 416 Kč	-

Z předchozí tabulky je zřejmé, že jednorázové náklady na realizaci návrhů činí 18 787 Kč. Měsíční náklady jsou stanoveny na 2 225 Kč, což je 26 700 Kč ročně. Dále předběžný odhad nákladů na zákusky zdarma za vyplněné věrnostní karty činí 30 000 Kč. Celkové náklady na implementaci opatření pro zlepšení komunikačního mixu by tedy činily 75 487 Kč za rok. Výsledné náklady se však mohou lišit, jelikož výše uvedené ceny jsou určeny na základě aktuálních ceníků, případně po konzultaci s majiteli vybraného podniku.

4.7.2 Shrnutí přínosů

Co se týká nefinančních přínosů z navrhovaných opatření, jednoznačným přínosem z prezentace na sociálních sítích je zvýšení povědomí zákazníků o podniku z důvodu širokého dosahu působnosti a také faktu, že tyto platformy jsou v současné době hojně využívány a působí na uživatele. Přínosem pro podnik je i fakt, že za pomoci těchto platforem získávají podrobné statistiky nebo mohou okamžitě reagovat na podněty a připomínky díky okamžité komunikaci se zákazníkem a tedy se lépe přizpůsobit požadavkům a přáním zákazníků. Dalším významným přínosem je, že díky všem těmto faktorům se podnik stává více konkurenceschopným a díky kreativnímu, zajímavému a poutavému obsahu, jenž je sdílen na sociálních sítích, může získat více zákazníků, zajistit si jejich loajalitu a vyšší spokojenost stávajících zákazníků.

Dalším navrhovaným opatřením byla tvorba webových stránek, kde díky jednoduchosti, přehlednosti nabídky, graficky poutavému vzhledu a informativnímu charakteru se podnik dostane do většího povědomí zákazníků a upevní si své stávající zákazníky. Také může získat více zákazníků z důvodu možnosti online objednávky a schopnosti zvolit si dort dle vlastního uvážení bez osobního kontaktu v prodejně. Tato služba a větší informovanost o podniku by mohla také zvýšit spokojenost zákazníků z důvodu většího komfortu.

Z výzkumné části bylo patrné, že by zákazníky podniku potěšila možnost zavedení věrnostní karty. Návrh vytvoření věrnostních karet by zvýšil spokojenost zákazníků a také zajistil jejich udržení a častější návštěvnost podniku. Také by se zvýšila konkurenceschopnost cukrárny, jelikož podniky nacházející se v okolí tuto možnost pro zákazníky nenabízí.

Dalším opatřením, které pomůže podniku dostat se do většího povědomí zákazníků, je vhodně zvolená poutavá inzerce v regionálním tisku. Tento návrh může zajistit podniku další skupinu zákazníků, kteří nevyužívají internet, a sdělení o zajímavostech a novinkách v podniku se dozvědí prostřednictvím plošné tištěné reklamy v novinách, které jsou doručovány do každé

poštovní schránky. Vhodně zvolený titulek by tedy měl zajistit výše zmíněné benefity a zároveň zvýšit konkurenceschopnost podniku.

Významným návrhem je i úprava loga a dobře viditelné a čitelné označení provozovny. Pro podnik je velmi důležité vhodně zvolené logo a označení podniku, jelikož se jedná o vizitku a tvář podniku, která napomáhá cukrárnu rychleji zapamatovat, případně si ji vybavit či si ji s podnikem spojit. Dá se tedy říci, že pomáhá dostat se do povědomí zákazníků a tím zajistit vyšší konkurenceschopnost. Také dokáže vzbudit zájem a zvědavost mezi zákazníky, takže by se zvýšil počet nových zákazníků.

Posledním opatřením, které podniku přinese značný přínos, je pořízení reklamní cedule, konkrétně reklamního poutače, který by měl na základě vhodně zvoleného sdělení motivovat a přilákat k návštěvě podniku zákazníky nové, ale i ty stávající. Také by měl zvýšit spokojenost zákazníků, povědomí a konkurenceschopnost podniku.

Obecně by se dalo říci, že realizací mnou navržených opatření by se podnik dostal do většího povědomí zákazníků, získal by nové zákazníky a upevnil vztahy se zákazníky současnými. Také by se zvýšila spokojenost zákazníků a konkurenceschopnost podniku. Dále by se zvýšila návštěvnost podniku a s tím související růst zisku.

Z hlediska finančních přínosů se očekávají větší tržby z důvodu přílivu nových zákazníků a častější návštěvnosti podniku. Dle interních informací, které mi sdělil majitel podniku, činí průměrná roční tržba 3 500 000 Kč. Na základě zjištěných informací jsem sestavila následující tabulku, kde je pesimistická, realistická a optimistická varianta finančních přínosů po zavedení mnou navrhovaných opatření.

Tabulka č. 10: Finanční přínos (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

	Pesimistický	Realistický	Optimistický
Předpokládaný nárůst tržeb	2 %	4 %	6 %
Průměrné roční tržby v Kč	3 500 000		
Předpokládaný nárůst tržeb v Kč	70 000	140 000	210 000
Náklady na navrhovaná opatření v Kč	75 487		
Čisté výnosy v Kč	-5 487	64 513	134 513

Z tabulky je patrné, že navrhovaná opatření při realistické a optimistické variantě podniku přinesou i značný zisk. Bohužel u pesimistické varianty by čistý výnos z realizace navrhovaných opatření činil ztrátu -5 487 Kč. Avšak při určování předpokládaného nárůstu

tržeb je důležité brát v potaz, že přínosy ze zavedených opatření nemají přinést pouze finanční, ale především nefinanční přínosy, kterými jsou především zvýšení povědomí o podniku, vyšší spokojenost zákazníků, konkurenceschopnost a větší informovanost zákazníků.

4.8 Časový harmonogram

V této části práce jsem vytvořila předběžný časový harmonogram zavádění navrhovaných opatření pro zlepšení komunikačního mixu. Avšak tento časový plán může být ovlivněn pandemií COVID-19, která může implementaci návrhů zkomplikovat. Můj návrh předběžného časového harmonogramu jsem vypracovala do následující tabulky.

Tabulka č. 11: Časový harmonogram 2021 (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Návrh	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Prezentace na sociálních sítích						
Tvorba webových stránek						
Věrnostní karta						
Inzerce v novinách						
Úprava loga						
Označení provozovny						
Reklamní cedule						

S realizací návrhů bych doporučila začít v červenci. Nejprve navrhuji začít tvorbou a úpravou loga podniku, jelikož tento návrh se promítne i do dalších opatření. Dále je vhodné v tomto měsíci zakoupit venkovní reklamní poutač i z důvodu toho, že v letních dnech se v okolí podniku nachází více lidí, které by mohl zaujmout a podnítit k návštěvě podniku. Navíc není závislý na dalších návrzích a jeho pořízení je poměrně snadné. V měsíci srpnu bych doporučila začít se založením profilu na sociálních sítích a tvorbou webových stránek. I přesto, že se jedná o jednorázovou činnost, je důležité, aby se podnik o tyto prvky komunikačního mixu pravidelně staral a neustále je aktualizoval a obnovoval. Jelikož webové stránky jsou o něco složitější a náročnější než sociální síť, mohla by realizace tohoto návrhu

trvat o měsíc déle, konkrétně až do měsíce září. Zde by navíc podnik mohl realizovat i další návrhy jako je věrnostní karta, inzerce v novinách a označení provozovny. U věrnostních karet je důležité nejdříve namyslet vzhled a následně objednat tyto kartičky, což by mohlo zabrat delší dobu. Z tohoto důvodu by je podnik začal zákazníkům vydávat až od měsíce října. V podzimních měsících podnik navštěvuje méně osob než v měsících letních a tyto kartičky by tedy mohly zvýšit návštěvnost podniku. S tím souvisí i inzerce v novinách, kdy je důležité promyslet, jak inzerát bude vypadat. Inzerce bude v tisku vycházet každý měsíc. Označení provozovny podniku bude též realizováno až po skončení letních prázdnin, tedy od měsíce září. Je to především z toho důvodu, že pro realizaci tohoto návrhu je nezbytné postavit lešení a očekává se nižší návštěvnost zákazníků než v létě.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývala návrhem vhodného komunikačního mixu mnou vybraného podniku. Nejprve bylo provedeno vymezení problému, stanovení cíle práce a dále metody a postupy řešení. Hlavním cílem této diplomové práce bylo navrhnout na základě analýz kvalitní a realizovatelný komunikační mix a byly také stanoveny dílčí cíle vedoucí k dosažení cíle hlavního. Následně byly zpracovány tři hlavní části práce - teoretická, analytická a návrhová.

Nejprve byla vypracována teoretická část, která se zabývala specifikací a vysvětlením klíčových pojmů prostřednictvím literatury. Především zde byly popsány jednotlivé analýzy a pojmy jako je marketing, komunikační a marketingový mix a jejich prvky. To vše sloužilo jako podklad k lepšímu porozumění vypracování následujících částí.

Následující část práce se zaměřovala na popis samotného podniku, zjištění současného stavu podniku a jeho podrobnější vnitřní a vnější analýzu prostředí. Nejdříve byl podnik představen, charakterizován jeho předmět podnikání a vytvořena organizační struktura. Následně se zpracovaly jednotlivé analýzy jako je SLEPTE analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil, které slouží k lepšímu pochopení a rozboru vnějšího okolí podniku. Dále byla provedena analýza vnitřního prostředí pomocí modelu McKinsey 7S a zpracován marketingový mix. V této části práce byl také určen segment trhu podniku. Celá tato analytická část byla následně podpořena vypracováním vlastního dotazníkového šetření. V neposlední řadě zde byla jako shrnutí všech analýz provedená SWOT analýza.

V závěrečné návrhové části diplomové práce byla navržena jednotlivá opatření vedoucí ke zlepšení komunikačního mixu podniku na základě dříve realizovaných analýz. Konkrétně se jednalo o prezentaci na sociálních sítích, tvorbu webových stránek, zavedení věrnostní karty, inzerci v novinách, úpravu loga a označení provozovny a zakoupení reklamního poutače.

Na závěr celé práce byl uveden celkový časový harmonogram implementace daných opatření a také jejich celkové shrnutí, tedy jejich náklady a finanční i nefinanční přínosy.

Mnou vytvořené návrhy na zlepšení komunikačního mixu jsou dle mého názoru snadno realizovatelné a pro tento konkrétní podnik zcela dostačující, aby zajistily požadované výsledky. Těmi jsou větší povědomí o podniku, vyšší spokojenost zákazníků, vyšší konkurenceschopnost a zisk nových zákazníků. Daný podnik také tyto návrhy vřele přijal a rozhodl se je v nejbližší době realizovat. Proto se domnívám, že cíl diplomové práce byl splněn.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ALFADESIGN. 2019-2020. *Ceník - grafické práce*. [online]. ©2019-2020 [cit. 2021-05-05]. Dostupné z: http://www.alfadesign.cz/cenik-graficke-prace/?fbclid=IwAR2cQvc2YW_7teRIWKbugv6k1z-PJOaqxG1OHmNZV4ckQrydzZaN9ttPHMk

AZREKLAMACZ. Dřevěný poutač. *eshop.az-reklama.cz* [online]. ©2014 [cit. 2021-05-05]. Dostupné z: <https://eshop.az-reklama.cz/dreveny-poutac-s-kridovou-tabuli-460x680-tmave-hnedy/?fbclid=IwAR0d2WMOiZEyqIbwFf96YqKCLvNynxjuLHN0Mp6ATV7gsYwjr9JxIIarVo>

BOUČKOVÁ, Jana, 2011. *Základy marketingu*. 4. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1760-5.

CELIAK. Kolik je diagnostikovaných celiaků?. *celiak.cz* [online]. © Copyright 2020 [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: <https://celiak.cz/2020/06/17/kolik-je-diagnostikovanych-celiaku-aktualizace-data-2019/?fbclid=IwAR2K92wz55eAycGxuiH2qHwdCngdfmwf5iTY8s0mS2HQsBMLCA0Alun4lC0>

COMFY CAFE. Comfy Café & Bistro Boskovice. *comfycafe.cz* [online]. ©2020 [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: <https://www.comfycafe.cz/>

CUKRÁRNA AIDA. Cukrárna a kavárna Aida. *cukrarnaaida.cz* [online]. ©2020 [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: <http://www.cukrarnaaida.cz/>

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Prognóza ČNB. *cnb.cz* [online]. ©2021 [cit. 2021-05-05]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/?fbclid=IwAR3NgDXW2OH3IA4XR40uPxCfG4scQIQrtUXvCI3iEQ_TEl0Jc6pQL2nZaU

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Jihomoravský kraj, Demografický vývoj. *vdb.czso.cz* [online]. ©2020 [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&uzemiprofil=31548&u=__VUZEMI__100__3115#

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji 2020. *czso.cz* [online]. ©2021 [cit. 2021-05-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji-prosinec-2020-komentar?fbclid=IwAR0MxCqSUt-OlqfSmKP2PbzQyRpSGORxdD9vD00Zs7b-6EBk_TzZ68LXCfg

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Obyvatelstvo. *czso.cz* [online]. ©2021 [cit. 2021-05-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/obyvatelstvo-xb>

- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Spotřeba potravin - 2019. *czso.cz* [online]. ©2020 [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/spotreba-potravin-2019?fbclid=IwAR1nGIELMp3qpZPhbzJqPyAXo8xjd7trP8wHZqBpv1QBBi-qIfGXil6htIw>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Věková struktura. *czso.cz* [online]. ©2020 [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz064/index.html?lang=cz>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Zaměstnanost, nezaměstnanost. *czso.cz* [online]. ©2020 [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/zamestnanost-xb>
- DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-717-9603-4.
- FORET, Miroslav, 2010. *Marketing pro začátečníky*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3234-0.
- FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK, 2005. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 2. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0790-6
- FOTR, Jiří a kol., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4.
- FREY, Petr, 2005. *Marketingová komunikace: nové trendy a jejich využití*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1129-1.
- FREY, Petr, 2011. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-237-6.
- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Dana ODEHNALOVÁ, Oldřich VYKYPEL, 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-120-8.
- HESKOVÁ, Marie, 2003. *Marketing: 4. evropské vydání*. 4. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita. Manažer. ISBN 80-704-0620-8.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava Vašítková, 2000. *Marketing služeb*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9995-0.

KARLÍČEK, Miroslav a Marcela ZAMAZALOVÁ, 2009. *Marketingová komunikace*. V Praze: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1601-1.

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-717-9453-8.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, c2004. *Marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip, WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOUDELKA, Jan, 2018. *Spotřebitelé a marketing*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-693-7.

KURZYCZ. EUR průměrné kurzy 2020, historie kurzů měn. *kurzy.cz* Copyright © 2000 - 2021 [cit. 2021-05-05]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/2020/>

KURZYCZ. HDP 2020, vývoj hdp v ČR. *kurzy.cz* [online]. Copyright ©2000 - 2021 [cit. 2021-05-05]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=1>

KURZYCZ. Inflace - 2020, míra inflace a její vývoj v ČR. *kurzy.cz* [online]. Copyright ©2000 - 2021 [cit. 2021-05-05]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

KURZYCZ. Struktura mezd zaměstnanců v Jihomoravském kraji v roce 2019. *kurzy.cz* [online]. Copyright ©2000 - 2021 [cit. 2021-05-05]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/547718-struktura-mezd-zamestnancu-v-jihomoravskem-kraji-v-roce-2019/>

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Antivirus - podpora zaměstnanosti. *mpsv.cz* [online]. ©2021 [cit. 2021-05-05]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/antivirus>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Covid dotační programy pro firmy a OSVČ. *mpo.cz* [online]. Copyright ©2005 - 2020 [cit. 2021-05-05]. Dostupné z:

https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/informace-o-koronavirus/covid-dotacni-programy-pro-firmy-a-osvc--259263/?fbclid=IwAR3gnf4SH1gCs89Nku4vi7UmeS224M9UXtlHUNbP8eTR_KxbMRnA_JKycrg

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3622-8.

RAZIT.CZ. Kulaté razítko Colop printer. *razit.cz* [online]. Copyright ©2018 - 2021 [cit. 2021-05-05]. Dostupné z: <https://www.razit.cz/kulate-razitko-colop-printer-r-12#detail-anchor-description>

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. ISBN 80-717-9367-1.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, c2006. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1667-4.

STEM. Volební preference STEM - duben 2021. *stem.cz* [online]. Copyright ©2021 [cit. 2021-05-05]. Dostupné z: <https://www.stem.cz/volebni-preference-stem-duben-2021/>

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 80-868-9848-2.

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2016. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: VŠPP Praha, ISBN: 978-880-6847-79-5.

SYNEK, Miloslav. a kol., 2002. *Podniková ekonomika: 4. evropské vydání*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-717-9736-7.

TISK-VIZITEK. Ceník tisku vizitek. *tisk-vizitek.cz* [online]. Copyright 1998-2021 [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: <https://www.tisk-vizitek.cz/cenik-tisku.html>

URBÁNEK, Tomáš, 2010. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství. ISBN 978-80-87197-17-2.

VANÁK, Miloslav a František NAHODIL, 2007. *Základy marketingu*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-86754-85-7.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5037-8.

VĚTRNÍK. Cukrárna Větrník. *vetrnik.cz* [online]. ©2020 [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: <https://vetrnik.cz/>

VYBRANÉ PERIODIKUM. 2021. Rozhovor s editorem [ústní sdělení]. Jihomoravský kraj, 15. 03. 2021

VYBRANÝ PODNIK. 2021. Rozhovor o podniku [ústní sdělení]. Jihomoravský kraj, 12. 01. 2021

WIX. Prémiové plány na Wixu. *cs.wix.com* [online]. © 2006-2021 [cit. 2021-05-05]. Dostupné z: <https://cs.wix.com/upgrade/website>

ZÁKUSKÁRNA BLANSKO. Zákuskárna – Úvod. *zakuskarnablansko.cz* [online]. ©2020 [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: <http://www.zakuskarnablansko.cz/>

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy: 4. evropské vydání*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2049-4.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

BIO - biografie na sociálních sítích

cm - centimetr

ČR - Česká republika

ČSSD - Česká strana sociálně demokratická

DPH - Daň z přidané hodnoty

EET - Elektronická evidence tržeb

EFE - External Factor Evaluation

EU - Evropská unie

EUR - Euro

HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Points

HDP - Hrubý domácí produkt

IFE - Internal Factor Evaluation

Kč - Koruna česká

KDU-ČSL - Křesťanská a demokratická unie - Československá strana lidová

kg - kilogram

ks - kus

KSČM - Komunistická strana Čech a Moravy

kol. - kolektiv

MMS - Multimedia Messaging Service

ODS - Občanská demokratická strana

SMS - Short Message Service

SPD - Svoboda a přímá demokracie

s.r.o. - společnost s ručením omezeným

STAN - Starostové a nezávislí

TOP 09 - Tradice, Odpovědnost, Prosperita

Wi-Fi - wireless fidelity

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Počet obyvatel Jihomoravského kraje.....	62
Graf č. 2: Složení obyvatelstva Jihomoravského kraje	62
Graf č. 3: Průměrný věk obyvatel Jihomoravského kraje	63
Graf č. 4: Věková struktura obyvatel Jihomoravského kraje	64
Graf č. 5: Počet diagnostikovaných celiaků v ČR.....	64
Graf č. 6: Spotřeba vybraných potravin	65
Graf č. 7: Vývoj HDP.....	67
Graf č. 8: Meziroční inflace	68
Graf č. 9: Obecná míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji	69
Graf č. 10: Medián mezd v Jihomoravském kraji	70
Graf č. 11: Volební model - simulovaný výsledek voleb pro duben 2021.....	71
Graf č. 12: Jste muž nebo žena?.....	77
Graf č. 13: Kolik je Vám let?	77
Graf č. 14: Jak často podnik navštěvujete?	78
Graf č. 15: Jak jste se o podniku dozvěděl/a?	79
Graf č. 16: Kolik průměrně utratíte v podniku?	79
Graf č. 17: Jste spokojen/a s nabídkou produktů?.....	80
Graf č. 18: Zajímáte se o zdravý životní styl?.....	81
Graf č. 19: Ocenil/a byste v nabídce podniku zdravější produkty?.....	81
Graf č. 20: Trpíte alergiemi na některé druhy potravin?	82
Graf č. 21: Uvítal/a byste, kdyby měl podnik webové stránky?	83
Graf č. 22: Uvítal/a byste, kdyby měl podnik profil na sociálních sítích?	83
Graf č. 23: Jaký způsob komunikace s podnikem byste preferoval/a?	84
Graf č. 24: Uvítal/a byste, kdyby podnik nabízel věrnostní karty?	84
Graf č. 25: Uvítal/a byste větší prezentaci podniku?	85

Graf č. 26: Uvítal/a byste, aby se v podniku mohlo platit platební kartou?	85
Graf č. 27: Uvítal/a byste, kdyby bylo v podniku k dispozici internetové připojení (Wi-Fi)?	86
Graf č. 28: Na základě Vaší zkušenosti, jste s podnikem celkově spokojen/a?	86
Graf č. 29: Doporučil/a byste podnik svým známým a přátelům?	87

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Organizační struktura.....	52
Obrázek č. 2: Věrnostní karta - přední strana	99
Obrázek č. 3: Věrnostní karta - zadní strana	99
Obrázek č. 4: Inzerát v novinách.....	101
Obrázek č. 5: Prototyp loga	102
Obrázek č. 6: Reklamní poutač	104

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Ukázka ceny vybraných produktů.....	58
Tabulka č. 2: SWOT analýza	90
Tabulka č. 3: Ohodnocení silných stránek	91
Tabulka č. 4: Ohodnocení slabých stránek	91
Tabulka č. 5: Ohodnocení příležitostí	92
Tabulka č. 6: Ohodnocení hrozeb	92
Tabulka č. 7: Kalkulace nákladů na věrnostní kartu	100
Tabulka č. 8: Kalkulace nákladů na inzerci v novinách	102
Tabulka č. 9: Celková kalkulace nákladů	105
Tabulka č. 10: Finanční přínos.....	107
Tabulka č. 11: Časový harmonogram 2021	108

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník

Cukrárna

Dobrý den,

prosím o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží pro mou výzkumnou část diplomové práce. Dotazník se zabývá spokojeností zákazníků s nabídkou a kvalitou poskytovaných služeb vybraného podniku.

Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění Vám zabere max. 5 minut. Výsledky budou použity v již zmíněné diplomové práci.

Děkuji za Vaši ochotu a čas.

Aneta Růžičková

***Povinné pole**

1. Jste muž nebo žena? *

Označte jen jednu elipsu.

☐ Muž

☐ Žena

2. Kolik je Vám let? *

Označte jen jednu elipsu.

☐ 0 - 18 let

☐ 19 - 30 let

☐ 31 - 50 let

☐ 51 - 70 let

☐ 71 let a více

3. Jak často podnik navštěvujete? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Více jak 3 krát týdně
- ☐ Jednou týdně
- ☐ Jednou za 2 týdny
- ☐ Jednou za měsíc
- ☐ Příležitostně

4. Jak jste se o podniku dozvěděl/a? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Reference známých
- ☐ Šel/šla jsem kolem
- ☐ Náhodou
- ☐ Nevím
- ☐ Jiné: _____

5. Kolik průměrně utratíte v podniku? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ 100 Kč a méně
- ☐ 101 Kč - 150 Kč
- ☐ 151 Kč - 200 Kč
- ☐ 201 Kč - 300 Kč
- ☐ Více než 300 Kč

6. Jste spokojen/a s nabídkou produktů? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Spíše ano
☐ Nevím
☐ Spíše ne
☐ Ne

7. Zajímáte se o zdravý životní styl? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Spíše ano
☐ Nevím
☐ Spíše ne
☐ Ne

8. Ocenil/a byste v nabídce podniku zdravější produkty? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Spíše ano
☐ Nevím
☐ Spíše ne
☐ Ne

9. Trpíte alergiemi na některé druhy potravin? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Ano, na lepek
- ☐ Ano, na laktózu
- ☐ Ano, na ořechy
- ☐ Ano, na vejce
- ☐ Ano, na jiné než uvedené
- ☐ Ne

10. Uvítal/a byste, kdyby měl podnik webové stránky? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Nevím
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

11. Uvítal/a byste, kdyby měl podnik profil na sociálních sítích (Facebook, Instagram)? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Nevím
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

12. Jaký způsob komunikace s podnikem byste preferoval/a? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Osobně
- ☐ Telefonicky
- ☐ E-mailem
- ☐ Sociální sítě
- ☐ Jiné: _____

13. Uvítal/a byste, kdyby podnik nabízel věrnostní karty? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Nevím
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

14. Uvítal/a byste větší prezentaci podniku? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Nevím
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

15. Uvítal/a byste, aby se v podniku mohlo platit platební kartou? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Spíše ano
☐ Nevím
☐ Spíše ne
☐ Ne

16. Uvítal/a byste, kdyby bylo v podniku k dispozici internetové připojení (Wi-Fi)? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Spíše ano
☐ Nevím
☐ Spíše ne
☐ Ne

17. Na základě Vaší zkušenosti, jste s podnikem celkově spokojen/a? (oznámkujte jako ve škole) *

Označte jen jednu elipsu.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Doporučil/a byste podnik svým známým a přátelům? (10 je nejlepší hodnocení, 1 je nejhorší hodnocení) *

Označte jen jednu elipsu.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>